

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATOLICA DEL ECUADOR**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES**

**PROPUESTA DE IMPLEMENTACIÓN DE UN SISTEMA DE**  
**CONTROL MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO ERM**  
**APLICADO A LA EMPRESA INTEGRAL SOLUTION S.A. EN LA**  
**CIUDAD DE QUITO**

**TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA**  
**OBTENCIÓN DEL TÍTULO DE INGENIERIA EN**  
**CONTABILIDAD Y AUDITORIA, C.P.A.**

**PAUL JONATHAN CARRILLO BRAVO**

**DIRECTOR: ING. RUIZ NUÑEZ VICTOR HUGO**

**LINEA DE INVESTIGACIÓN: CONTABILIDAD FINANCIERA**

**QUITO, ABRIL 2016**

**DIRECTOR**

**Ing. Víctor Ruiz**

**INFORMANTES**

**CPA. Wilson Silva Mantilla**

**Ing. Nancy Pérez**

## **RESUMEN EJECUTIVO**

INTEGRAL SOLUTION S.A. es una empresa de origen Quiteño, con clientes en distintas partes de Ecuador incluyendo socios estratégicos fuera del país, presta los servicios de Outsourcing contable, incluye manejo de inventarios, caja chica, contabilidad general, la experiencia de nuestros profesionales nos ha permitido asesorar en distintos ámbitos a importantes empresas multinacionales y nacionales; por lo tanto, nuestros clientes son nuestra mejor referencia, la confianza brindada por nuestros clientes es nuestra mejor carta de presentación.

Nuestro plan de trabajo responde a los aspectos exclusivos de cada Compañía, mediante un proceso que garantiza que nuestra estrategia será siempre efectiva y eficiente, para lo cual pongo en su conocimiento nuestra metodología aplicada en dos diferentes áreas.

El presente proyecto de tesis es la de levantamiento de información para el análisis crítico de los riesgos presentes en el giro de negocio de la organización en la cual se evaluó el control interno del proceso significativo de la empresa INTEGRAL SOLUTION S.A en base a la metodología COSO ERM, respaldo en las herramientas tales como: análisis FODA, flujogramas, cuestionario de control, matriz de riesgos basado en los ocho componentes de la metodología COSO ERM, por lo que se obtuvo un diagnostico razonable de la situación actual de la organización acorde con los controles internos, y proponer mejoras a los niveles gerenciales para su análisis y aplicación de las mismas

## **DEDICATORIA**

Dedico esta tesis a mi padre, por transmitirme día a día con su infinita sabiduría y con el ejemplo a ser una persona justa, valiente, benevolente, respetuosa, honesta, leal, honorable, y por sobre todo constancia para seguir adelante a pesar de toda marea,

A mi madre por su apoyo, amor incondicional en todos los aspectos de mi vida, por creer y nunca rendirse conmigo, una mujer que con la que sin ella nada de esto fuera posible.

.

## ÍNDICE DE CONTENIDO

|  |      |
|--|------|
| <b>RESUMEN EJECUTIVO</b> .....   | iii  |
| <b>DEDICATORIA</b> .....   | iv   |
| <b>ÍNDICE DE CONTENIDO</b> .....   | v    |
| <b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....   | vii  |
| <b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....  | viii |
| <b>1.1. LA EMPRESA</b> .....   | 1    |
| <b>1.1.1. ORGANIGRAMA</b> .....  | 1    |
| <b>1.2. FILOSOFIA EMPRESARIAL</b> .....  | 1    |
| <b>1.2.1. MISIÓN</b> .....   | 1    |
| <b>1.2.2. VISIÓN</b> .....   | 2    |
| <b>1.2.3. VALORES CORPORATIVOS</b> .....   | 2    |
| <b>1.2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> .....   | 3    |
| <b>1.3. CARACTERÍSTICAS INTERNAS DE LA EMPRESA</b> .....                               | 5    |
| <b>1.3.1. PRODUCTOS Y SERVICIOS</b> .....  | 5    |
| <b>1.3.2. PRINCIPALES CLIENTES</b> .....   | 5    |
| <b>2. ANALISIS INSTITUCIONAL</b> .....   | 7    |
| <b>2.1. ANÁLISIS EXTERNO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS</b> .....                            | 7    |
| <b>2.1.1. FACTOR POLÍTICO</b> .....  | 7    |
| <b>2.1.2. FACTOR ECONÓMICO</b> .....   | 8    |
| <b>2.1.3. FACTOR SOCIAL</b> .....  | 9    |
| <b>2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO</b> .....   | 10   |
| <b>2.2. ANALISIS INTERNO FORTALEZAS Y DEBILIDADES</b> .....                            | 11   |
| <b>2.2.1. INFRAESTRUCTURA</b> .....  | 11   |
| <b>2.2.2. FINANZAS</b> .....   | 12   |
| <b>2.2.3. TALENTO HUMANO</b> .....   | 12   |
| <b>2.2.4. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN</b><br>TIC'S .....              | 13   |
| <b>3. CONTROL INTERNO SEGÚN METODOLOGIA COSO ERM</b> .....                             | 7    |
| <b>3.1. ORIGEN.</b> .....  | 7    |
| <b>3.1.1. ANTECEDENTES</b> .....   | 7    |
| <b>3.1.2. DEFINICIÓN</b> .....   | 8    |
| <b>3.1.3. IMPORTANCIA</b> .....  | 9    |
| <b>3.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO SEGÚN</b><br><b>METODOLOGÍA COSO ERM</b> ..... | 9    |
| <b>3.2.1. AMBIENTE DE CONTROL</b> .....  | 9    |
| <b>3.2.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS</b> .....                                       | 12   |
| <b>3.2.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS</b> .....  | 14   |

|        |  |     |
|--------|--|-----|
| 3.2.4. | EVALUACIÓN DE RIESGOS .....  | 16  |
| 3.2.5. | RESPUESTA AL RIESGO .....  | 22  |
| 3.2.6. | ACTIVIDADES DE CONTROL .....   | 23  |
| 3.2.7. | INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN .....   | 25  |
| 3.2.8. | SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO (monitoreo).....   | 27  |
| 4.     | DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SEGÚN<br>METODOLOGIA COSO ERM .....   | 30  |
| 4.1.   | ANALISIS.....  | 30  |
| 4.1.1. | FODA .....   | 30  |
| 4.2.   | LEVANTAMIENTO DE PROCESOS .....  | 32  |
| 4.2.1. | ACTIVIDADES DE LA EMPRESA .....  | 32  |
| 4.2.2. | PROCESOS .....   | 38  |
| 5.     | SISTEMA DE CONTROL MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO ERM<br>APLICADO A LA EMPRESA INTEGRAL SOLUTION S.A. EN LA CIUDAD DE<br>QUITO ..... | 46  |
| 5.1.   | EVALUACION DEL CONTROL INTERNO .....   | 46  |
| 5.1.1. | RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL<br>CONTROL INTERNO.....  | 54  |
| 5.2.   | MATRIZ DE RIESGOS .....  | 55  |
| 5.3.   | OBJETIVOS DEL MODELO SISTEMA DE CONTROL MEDIANTE<br>LA METODOLOGÍA COSO ERM .....  | 56  |
| 5.4.   | PROPUESTA .....  | 57  |
| 5.4.1. | AMBIENTE DE CONTROL.....   | 58  |
| 5.4.2. | ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS .....   | 61  |
| 5.4.3. | IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS .....  | 65  |
| 5.4.4. | RESPUESTA AL RIESGO .....  | 82  |
| 5.4.5. | ACTIVIDADES DE CONTROL .....   | 88  |
| 5.4.6. | INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN .....   | 94  |
| 5.4.7. | MONITOREO .....  | 95  |
| 5.5.   | FORMATO DE INDICADORES.....  | 97  |
| 6.     | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 104 |
| 6.1.   | CONCLUSIONES .....   | 104 |
| 6.2.   | RECOMENDACIONES .....  | 106 |
|        | ANEXOS .....   | 110 |
|        | ANEXO 1 .....  | 111 |
|        | ANEXO 2 .....  | 117 |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|   |     |
|---|-----|
| Figura 1 Organigrama.....   | 1   |
| Figura 2 Tolerancia al Riesgo.....                                | 14  |
| Figura 3 Identificación de eventos.....                           | 15  |
| Figura 4 Procesos .....   | 38  |
| Figura 5 Diagrama de Flujo Proceso de Contratacion.....           | 39  |
| Figura 6 Diagrama de Flujo Proceso de Cálculo de Nomina .....     | 40  |
| Figura 7 Diagrama de Flujo Proceso de Liquidación de nomina ..... | 42  |
| Figura 8 Diagrama de Flujo Proceso de Facturación y Cobro .....   | 42  |
| Figura 9 Diagrama de Flujo Proceso Jurídico y Tributario .....    | 43  |
| Figura 10 Diagrama de Flujo Proceso de Gerencia .....             | 44  |
| Figura 11 Diagrama de Flujo Proceso de Outsourcing.....           | 45  |
| Figura 12 COSO ERM .....  | 57  |
| Figura 13 Rangos de evaluación.....                               | 102 |

## ÍNDICE DE TABLAS

|  |                                      |
|--|--------------------------------------|
| Tabla 1 FODA .....   | <b>¡Error! Marcador no definido.</b> |
| Tabla 2 Estructura Organizacional valoración .....   | 47                                   |
| Tabla 3 Estructura Organizacional determinación de los niveles de riesgo .....                       | 48                                   |
| Tabla 4 Entorno de control Valoracion .....  | 48                                   |
| Tabla 5 Entorno de control Determinación de los niveles de riesgo .....                              | 49                                   |
| Tabla 6 Evaluación de riesgos valoracion .....   | 50                                   |
| Tabla 7 Evaluación de riesgos determinación de los niveles de riesgo.....                            | 50                                   |
| Tabla 8 Actividades de control valoracion .....  | 51                                   |
| Tabla 9 Actividades de control determinación de los niveles de riesgo.....                           | 51                                   |
| Tabla 10 Sistemas de información valoración.....   | 52                                   |
| Tabla 11 Sistemas de información determinación de los niveles de riesgo .....                        | 52                                   |
| Tabla 12 Supervisión del sistema de control Valoración .....   | 53                                   |
| Tabla 13 Supervisión del sistema de control determinación de los niveles de riesgo....               | 53                                   |
| Tabla 14 Resultado de la evaluación del control interno valoración.....                              | 54                                   |
| Tabla 15 Resultado de la evaluación del control interno determinación de los niveles de riesgo ..... | 54                                   |
| Tabla 16 Análisis de brechas y planes de acción.....   | 59                                   |
| Tabla 17 Clasificación del Impacto .....   | 62                                   |
| Tabla 18 Ejemplos de objetivos alineados al riesgo.....  | 64                                   |
| Tabla 19 Planes de acción – Establecimiento de objetivos .....                                       | 65                                   |
| Tabla 20 Identificación de Riesgos Operacionales.....  | 67                                   |
| Tabla 21 Diagrama de flujo Proceso de Gerencia .....   | 68                                   |
| Tabla 22 Categoría de tipo de riesgo .....   | 70                                   |
| Tabla 23 Matriz de riesgo enfocada en la problemática de la gestión.....                             | 71                                   |



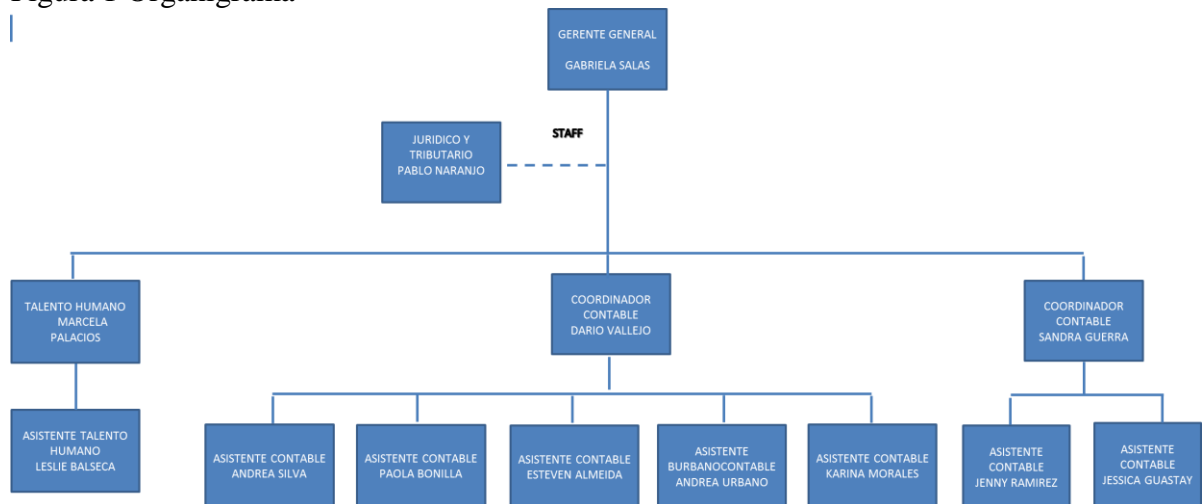
|  |     |
|--|-----|
| Tabla 24 Clasificación del impacto .....                 | 75  |
| Tabla 25 CLASIFICACION DE LA PROBABILIDAD .....          | 75  |
| Tabla 26 Procedimiento a seguir en el enfoque CCSA ..... | 77  |
| Tabla 27 Riesgo residual .....                           | 79  |
| Tabla 28 Riesgo Residual.....                            | 79  |
| Tabla 29 Ranking de los riesgos.....                     | 79  |
| Tabla 30 Matriz con calificación .....                   | 80  |
| Tabla 31 Plan de acción.....                             | 84  |
| Tabla 32 Controles para el riesgo .....                  | 90  |
| Tabla 33 Formato de indicadores .....                    | 103 |

# 1. ASPECTOS GENERALES

## 1.1. LA EMPRESA

### 1.1.1. ORGANIGRAMA

Figura 1 Organigrama



## 1.2. FILOSOFIA EMPRESARIAL

### 1.2.1. MISIÓN

“Brindar un servicio de asesoramiento de calidad con profesionales capacitados y de sólida experiencia que con participación activa provean de información confiable y oportuna que contribuya en la

toma de decisiones y en el engrandecimiento del negocio de nuestros clientes.”

### **1.2.2. VISIÓN**

“Prestar un servicio de excelencia que exceda las expectativas de nuestros clientes.”

### **1.2.3. VALORES CORPORATIVOS**

Calidad. - Ofrecer el mejor servicio a todos los clientes con huella propia y con los mejores resultados.

Ética. - Nos educamos con valores primordiales y principios humanos para el perfeccionamiento de todas las acciones elaboradas.

Honestidad. - En todas nuestras obras está presente la honradez, la sinceridad y la integridad.

Trabajo en equipo. - Entre los integrantes de nuestra organización se comunican conocimientos, experiencias y esfuerzos, contribuyendo a lo mejor de cada uno y asumiendo compromisos para la consecución de los objetivos de nuestra organización.

Adaptación. - Entendemos que las circunstancias, políticas y necesidades de cada cliente son diferentes y las acatamos con respeto, siguiendo su misma estructura, pero atendiendo a las especiales características y naturaleza de la actividad y de las operaciones que desarrollan las entidades.

Transparencia. - Es la base de la relación con nuestros consumidores tanto internos como externos, garantizando la integridad, el respaldo, seguridad y bienestar de cada uno de estos.

Compromiso. - Trabajamos con responsabilidad, sentido de pertenencia y damos lo mejor de nosotros para asegurar el logro de objetivos.

Confidencialidad. - Nuestros Clientes cuentan con nuestra total reserva en el manejo y tratamiento de la información que nos proveen para el desarrollo de nuestra labor.

#### **1.2.4. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

Incrementar el desempeño y eficiencia del negocio de nuestros clientes, encargándonos del manejo de actividades que les consumen gran cantidad de tiempo y que no les permiten concentrarse en las actividades centrales de su negocio.

Asesoría Administrativa:

El objetivo de nuestro servicio de asesoría administrativa es la de brindar apoyo a todos nuestros clientes en la toma oportuna de decisiones de alto y bajo riesgo con el correcto manejo de su empresa incluyendo análisis a nivel de estructura administrativa, reflexionando para ello la distribución de funciones para cada uno de los puestos laborales de la empresa que como consecuencia se genera un desarrollo eficiente y eficaz.

Asesoría Contable en General:

El objetivo principal de la asesoría contable es de brindar a los clientes el debido sustento técnico y logístico en todas las áreas que abarca el proceso contable, primordialmente en lo relacionado con los procedimientos y políticas, esto con el fin de que el ciclo contable constituya una herramienta útil y oportuna para la toma de decisiones, incluyendo la optimización mediante la implementación de un archivo digital, ofreciendo un soporte permanente en el registro de información contable con el propósito de reflejar de manera oportuna el movimiento de las actividades de la empresa

#### Asesoría Financiera:

El objetivo de la consultoría financiera es la de brindar a nuestros clientes asesoría en el área de las finanzas de su empresa, tal como análisis de los Estados Financieros, Inversiones, rendimientos financieros, entre otras.

#### Asesoría Tributaria en General:

Nuestro objetivo es la de brindar a nuestros clientes estrategias, recomendaciones y soluciones precisas para lograr la estructura tributaria acorde con sus expectativas y sobre todo con el cumplimiento de nuestra Legislación Tributaria, y sus respectivos informes mensuales y anuales de pago de impuestos al fisco.

### **1.3. CARACTERÍSTICAS INTERNAS DE LA EMPRESA**

#### **1.3.1. PRODUCTOS Y SERVICIOS**

Los principales servicios que brinda nuestra firma son:

- Auditoría Externa
- Implementación de NIIF's
- Servicios Técnicos Especializados en Contabilidad
- Revisión y Optimización Tributaria
- Precios de Transferencia
- Outsourcing Contable
- Tax planning
- Outsourcing de Nómina y Recursos Humanos

#### **1.3.2. PRINCIPALES CLIENTES**

La experiencia de nuestros profesionales nos ha permitido asesorar en distintos ámbitos a importantes empresas multinacionales y nacionales; por lo tanto, nuestros clientes son nuestra mejor referencia.

La confianza brindada por nuestros clientes es nuestra mejor carta de presentación:

- Wood Mackenzie Limited

- Ingeniería, Estudios y Proyectos NIP S.A.
- Ompower Cía. Ltda.
- Medicina Prepagada Cruz Blanca S.A.
- Mobile Internet Group International S.A
- China International
- Fundación Tecnalia
- Trancenter S.A.
- Integral Advisors (USP Hospitales Ecuador)
- Unitika International S.A.
- Celco Cía. Ltda.
- Alimentos Balanceados Aviforte S.A.
- Planman Cía. Ltda.
- Holding de Empresas Ecuatorianas
- Cósmeticos E-COS S.A
- Plexcon

## **2. ANALISIS INSTITUCIONAL**

### **2.1. ANÁLISIS EXTERNO OPORTUNIDADES Y AMENAZAS**

#### **2.1.1. FACTOR POLÍTICO**

Este factor nos permite evaluar el marco que rige la situación de la empresa Integral Solution S.A., según la normativa vigente dentro del territorio nacional, el cual la normativa ha sido impuesta por el Estado, conformado por las instituciones gubernamentales, incluyendo la normativa publicada en el registro oficial, teniendo en cuenta que las decisiones que tome el gobierno son de gran importancia, para la política de la nación teniendo en consideración que el beneficio al ser humano es parte primordial de las obligaciones el estado, con las respectivas políticas de control y servicio tales como son las de educación, salud, seguridad social, economía, siempre comprometió con la población en general.

También está incluida la imagen de inseguridad a nivel internacional la cual se torna en una amenaza directa, restringiendo la inversión extranjera y limitando los fondos con los que se puede expandir o crecer los negocios, se suspenden proyectos o no se cancelan pagos todo esto debido a la falta de liquidez, incluido los cambios sucesivos en materia de temas fiscales los cuales generan un grado de incertidumbre para los inversionistas que si bien en estas fechas ha aumentado, con la libre imposición de normas que nos restrinjan las



transacciones comerciales, lo cual es una amenaza constante, inclusive están las salvaguardias arancelarias y de importación que afecta indirectamente en las empresas que contratan nuestros servicios, aumentando sus costos y dejando de lado la ganancia para poder distribuir correctamente sus recursos que de esta manera se pueda afrontar efectivamente la crisis mundial.

### **2.1.2. FACTOR ECONÓMICO**

La evolución económica tuvo una tendencia de crecimiento después de la crisis del año 1999, debido a varios factores, el más importante de estos es el boom petrolero el cual nos ayudó afrontar la crisis generando un valor a favor para el estado, siendo el gobierno responsable de poner en marcha medidas que apoyen a la inversión privada en nuestro territorio, con ayuda del sector privado la implementación de estrategias concretas para definir el comportamiento de la economía nacional.

En nuestro país Ecuador, desde el cambio de moneda, el Banco Central no ha podido emitir dinero, por esta razón no puede atribuirse como razón para el alza de la inflación, Una vez que la inflación se propaga, resulta difícil que se le pueda atribuir una causa bien definida. (BANCO CENTRAL DEL ECUADOR, s.f.), las políticas establecidas por el actual gobierno como son los impuestos a las salidas de divisas, la reducción de importaciones o el aumento de las exportaciones, son políticas de control aplicadas en el país

protegiendo la industria nacional, pero incrementando los costos de los productos importados para el uso interno debido a la escasa fabricación de productos sustitutos, es una estrategia aplicada para mitigar la diferencia negativa que el fisco maneja al entrar a la crisis.

La situación financiera no se encuentra en su mejor momento, con la aplicación de estrategias para no verse arrastrados al cierre de algunos sistemas bancarios a nivel mundial, debido a esto, se está reduciendo la capacidad y montos económicos para ofrecer préstamos o sobregiros a las empresas que por falta de liquidez necesitan el elemento económico para el libre fluir de sus operaciones.

### **2.1.3. FACTOR SOCIAL**

Es un factor significativo para el análisis debido a que el entorno social, el entorno donde se desarrollan los individuos en determinadas condiciones de vida, trabajo, nivel de ingresos, nivel educativo y está determinado a los grupos con los que se siente identificado.

Al ser nuestro país catalogado dentro de los países subdesarrollados, la cual es una aclaración de que somos llamados un país pobre, el cual crecerá y creará riqueza y, pero de igual manera, dejar a gran parte de la población sumidas en la miseria.

Como ecuatorianos se deben plantear medidas para contrarrestar este efecto de desigualdad en la sociedad el cual deberán aplicarse políticas económicas y sociales al beneficio de la sociedad en su conjunto en un país democrático representativo en asamblea, cuya economía depende

del petróleo, exportaciones agrícolas, turismo, remesas de migrantes, dentro de estos factores se considera lo que percibe el trabajador tales como son el salario básico unificado establecido para el presente año en \$ 366,00, para Integra Solution S.A. este factor es crítico debido a que los empleados son el motor del funcionamiento integro de la organización, su contribución es el engranaje productivo y social sujeto a las leyes (código de trabajo), que protegen al empleado bajo el Ministerio de trabajo, existe mucha gente capacitada en el mercado laboral la cual debería ser captada y mantenida en la empresa, uso de capital humano capacitado de buen nivel pero del tipo extranjero que de esta manera se reduce costos y trámites legales.

La contratación de personal joven y preparado técnicamente, es política de la empresa, también está incluido el formato de ascensos dentro de la misma organización, haciendo carrera dentro de la misma evitando así la alta rotación de personal, existe inclusive la posibilidad de que el trabajador se capacite fuera de la empresa con gastos pagados por la organización, comprometiéndonos cada vez más con la organización.

#### **2.1.4. FACTOR TECNOLÓGICO**

El Ecuador se ha abierto al campo de la tecnología, ingreso de tecnologías foráneas, introduciendo adelantos tecnológicos que afectan positivamente y en gran magnitud la manera en la que realizamos la prestación de nuestros servicios, creando mejores

oportunidades y mercados nuevos, entregando productos con un valor agregado mejorando nuestra eficiencia, Las sociedades deben tratar los riesgos asociados a la tecnología de información, fallas en la seguridad y continuidad operativa de los sistemas informáticos, los errores en el desarrollo e implementación de dichos sistemas y la compatibilidad e integración de los mismos, problemas de calidad de información, la inadecuada inversión en tecnología, entre otros aspectos.

Hoy en día ninguna empresa está totalmente separada de los avances constantes de la tecnología informática, la cual es un factor clave en la administración, con la tendencia de la tecnología creciente, las organizaciones que no se acogen a las nuevas tendencias tecnológicas están quedando obsoletas y se ven obligadas a cerrar sus servicios.

## **2.2. ANALISIS INTERNO FORTALEZAS Y DEBILIDADES**

### **2.2.1. INFRAESTRUCTURA**

Se trabaja en diversas oficinas diversificando el trabajo y la capacidad, dos son de alquiler, Las oficinas con las que se cuentan están ubicadas geográficamente cerca del área del parque de la Carolina siendo de fácil acceso y cercanas entre sí.

Posee un vehículo, que son usados para movilizar al departamento gerente.

### **2.2.2. FINANZAS**

Captación de los recursos se los realiza mediante el departamento de cobro y ventas.

Por el momento no se tienen deudas significativas con terceros, los gastos primordiales son los del mes tales como pagos referentes al IESS y al FISCO (SRI) sin deudas a largo plazo que mermen nuestras utilidades las cuales son acumulativas de años pasados.

Son Dos los accionistas quienes son las fuentes de financiamiento interno son los que dan el dinero, No hay financiamiento externo se tiene una rentabilidad promedio entre 6-11 % año datos obtenidos de los años 2014-2015

Dentro del ámbito del mercado se puede presenciar que existe posibilidad de crecimiento a corto y media plazo, pero la inseguridad política y fiscal desmotiva a la inversión

### **2.2.3. TALENTO HUMANO**

Poseemos la capacidad de contratación según base de datos que es propia de la empresa con un proceso de clasificación y selección del personal basado por temporadas y especialidades técnicas adquiridas por el trabajador, ya sea con nosotros o independientemente, todas según la necesidad que se vaya presentando a medida que se avanza en el trabajo.

Debilidad que se tiene es la escasa información referida a los perfiles necesarios para la contratación, o manuales de puestos, complementando con la baja rotación de personal.

Uso de programa informático Excel, pero desarrollado con macros.

#### **2.2.4. TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN TIC'S**

Una de las mayores ventajas del sistema contable AS2 es el ahorro de tiempo y la cantidad de reportes que puedan generarse para la toma de decisiones. La selección de un sistema de información se ajustará a la realidad del negocio, para lo cual es necesario conocer la naturaleza y características del mismo y seleccionar el software que cubra las necesidades de información. El sistema AS2 soporta la contabilidad de varias empresas, manejadas independientemente cada una. Dicho sistema dispone de diferentes módulos como clientes, proveedores, ventas, tesorería y bancos, entre otros. El contar con este tipo de sistema es una circunstancia positiva para la empresa, ya que dentro de un mismo software se puede administrar varios clientes con la contabilidad separada, y el manejo del software es en red, al ser en red el sistema, la manipulación puede ser realizada sin la limitante de tener instalado el software, una desventaja del manejo de la tecnología es el internet debido a que la calidad del internet dentro del territorio no es óptima para el correcto funcionamiento en ambientes no controlados

por la empresa como cuando se visita a los clientes y no poseen una fiable conexión de internet.

El Servidor físico y los debidos respaldos en la nube son de propiedad de INTEGRAL SOLUTION S.A., ubicada dentro del país en la ciudad de Quito.

### **3. CONTROL INTERNO SEGÚN METODOLOGIA COSO ERM**

#### **3.1. ORIGEN.**

##### **3.1.1. ANTECEDENTES**

La debida aplicación de un método de control interno dentro de las organizaciones, es de gran apoyo ya que se tendrá un efectivo desenvolvimiento de las acciones diarias creando de esta manera una producción efectiva en todos los niveles de la empresa, autoridades, funcionarios y servidores, es por eso que el control interno está altamente relacionado con la dirección de la organización desde el alto mando, para que de esta manera exista un monitoreo de la relación entre eficacia y eficiencia de la actividad administrativa de dirección organización y planificación y reducir el margen de error.

En 1992, COSO publicó el Sistema Integrado de Control Interno, un informe que establece una definición común de control interno y proporciona un estándar mediante el cual las organizaciones pueden evaluar y mejorar sus sistemas de control.

Con la incertidumbre de por medio existe la posibilidad de que se aumenta la complejidad del problema, es por eso que los hombres de negocios buscan permanentemente formas de mejorar sus habilidades en la toma de decisiones, gracias al uso de herramientas ya sean informáticas o técnicas, orientado a la búsqueda de la eficiencia,



productividad, competitividad siempre desde un pensamiento pragmático y en niveles operacionales es debido a eso que en este sentido la contribución de COSO y otros criterios de control que se van afianzando con fuerza.

### **3.1.2. DEFINICIÓN**

Control Interno es un proceso llevado a cabo por el Consejo de Administración, la Gerencia y otro personal de la Organización, diseñado para proporcionar una garantía razonable sobre el logro de objetivos relacionados con operaciones, reporte y cumplimiento.

Está orientado a la consecución de objetivos en una o más categorías operaciones, información y cumplimiento.

Es un proceso que consta de tareas y actividades continuas es un medio para llegar a un fin, y no un fin en sí mismo.

Es efectuado por las personas—no se trata solamente de manuales, políticas, sistemas y formularios, sino de personas y las acciones que éstas aplican en cada nivel de la organización para llevar a cabo el control interno.

Es capaz de proporcionar una seguridad razonable no una seguridad absoluta, al consejo y a la alta dirección de la entidad.

Esta definición es intencionadamente amplia. Incluye conceptos importantes que son fundamentales para las organizaciones respecto a cómo diseñar, implantar y desarrollar el control interno, constituyendo

así una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas.

### **3.1.3. IMPORTANCIA**

El control interno es el plan de organización usando un conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia, exactitud y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operativa y fomentar la adhesión a las políticas establecidas de modo que no puedan existir fraudes ni errores cometidos por los empleados.

Mejorar la calidad de la información financiera concentrándose en el manejo corporativo, las normas éticas y el control interno.

Unificar criterios ante la existencia de una importante variedad de interpretaciones y conceptos sobre el control interno.

## **3.2. COMPONENTES DEL CONTROL INTERNO SEGÚN METODOLOGÍA COSO ERM**

### **3.2.1. AMBIENTE DE CONTROL**

Ambiente de control se refiere como dice la norma “Al conjunto de normas, procesos y estructuras que proveen las bases para llevar a cabo el Control Interno a través de la organización. El directorio y la

alta gerencia establecen el ejemplo en relación con la importancia del Control Interno y las normas de conducta esperada.” (COSO II, 2016)

Enmarca el tono de la organización, influenciando la conciencia del riesgo en su personal, es la base del resto de los componentes y provee disciplina y estructura dentro de la organización con integridad y valores éticos, con el compromiso de competencia integra y profesional, fusionando la filosofía de gestión con un correcto estilo de gestión.

### **3.2.1.1. Factores del Ambiente de Control**

Como habíamos comentado, la Dirección, empezando con el gerente general juega un papel determinante en la asignación de la cultura organizacional, la cual debe prestar atención en cómo se están definiendo las metas y objetivos tanto a corto como a largo plazo.

“El hecho de establecer objetivos inalcanzables o de difícil realización, (según lo establecido por el Informe C.O.S.O.) son incentivos o tentaciones que fomentan el surgimiento de actos deshonestos o ilegales y no éticos en los miembros de la entidad.” (COSO II, 2016)

El énfasis sobre los resultados, particularmente sobre el corto plazo provoca acciones y reacciones no buscadas,

como por ejemplo tácticas de ventas bajo alta presión puede llevar a los individuos a cometer acciones fraudulentas y errores que puede desestabilizar a la organización.

La cultura organizacional será tal que se refleje en ella, la integridad y el componente ético establecido por la alta dirección. El ambiente de control PRESENTE será tan bueno, como lo sean los factores que lo estipulan. El mayor o menor grado de desarrollo y excelencia de éstos hará, en ese mismo orden, a la fortaleza o debilidad del ambiente que generan y consecuentemente al tono de la organización.

“Los principales factores del ambiente de control dictados por el informe son los siguientes:

- La filosofía, doctrina y estilo de la dirección de la gerencia.
- La estructura, el plan organizacional, los reglamentos y los manuales de procedimiento, con los debidos perfiles de puesto.
- La integridad, los valores éticos, la competencia profesional y el compromiso de todos los componentes de la organización, así como su adhesión a las políticas y objetivos establecidos.

- Las formas de asignación de responsabilidades y de administración y desarrollo del personal.
- El grado de documentación de políticas y decisiones, y de formulación de programas que contengan metas, objetivos e indicadores de rendimiento.
- En las organizaciones que lo justifiquen, la existencia de consejos de administración y comités de auditoría con suficiente grado de independencia y calificación profesional.” (COSOII, 2016)

#### **3.2.1.2. Importancia**

Establece el tono de una organización, influyendo en la conciencia que los empleados tienen sobre el control, es el fundamento de todos los demás componentes del control interno proporcionando disciplina y estructura

#### **3.2.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

La gestión integral de riesgo se asegura que la gerencia cuente con un proceso para definir objetivos que estén alineados con la misión y visión, con el apetito de riesgo y niveles de tolerancia

Los objetivos se clasifican en cuatro categorías:

Estratégicos. - Objetivos orientados al alto nivel, alineados con la misión de la entidad.

Operacionales. - Objetivos vinculados al uso eficaz y eficiente de recursos, evitando el desperdicio, enfocado a la reutilización.

Reporte o presentación de resultados. - Objetivos de fiabilidad de la información suministrada, confiable y veraz.

Cumplimiento. - Objetivos relativos al cumplimiento de leyes y normas aplicables.

#### **3.2.2.1. Apetito de riesgo**

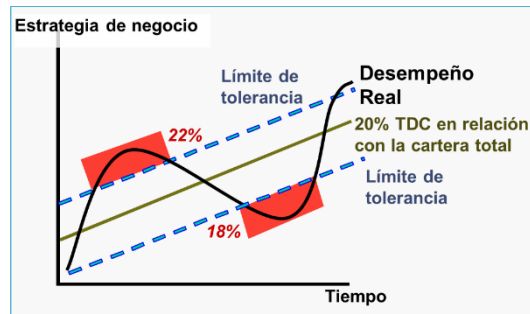
Es el máximo nivel de riesgo que los accionistas están dispuestos a aceptar.

Es una guía en el establecimiento de la estrategia, la gerencia lo expresa como un balance entre: crecimiento, riesgo y retorno, con la cual dirige la asignación de recursos, tanto humanos como materiales, alineándolos a la organización, personal, procesos e infraestructura.

#### **3.2.2.2. Tolerancia al riesgo**

Son los niveles aceptables de variación de las metas fijadas, se la puede medir preferiblemente en las mismas unidades que los objetivos relacionados, nivel tolerable de desviación en relación con el logro de los objetivos, se alinea con el apetito de riesgo.

Figura 2 Tolerancia al Riesgo



Colocación de tarjeta de crédito

(erm, 2016)

### 3.2.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS

Se identifican eventos potenciales que si ocurren pueden afectar a la entidad. Base para los componentes: evaluación de riesgos y respuesta al riesgo

La gerencia reconoce que la incertidumbre existe, lo cual se traduce en no poder conocer con exactitud cuándo y dónde un evento pudiera ocurrir, así como tampoco sus consecuencias financieras.

En este componente se identifican los eventos con impacto negativo (riesgos) y con impacto positivo (oportunidades)

Impacto positivo – impacto negativo

Evento: Devaluación cambiaria

Riesgo: Deuda Externa

Oportunidad: Inversión en moneda extranjera

Evento: Aumento de precios afectando los productos de 1000 grs

Riesgo: Disminución de las ventas

Oportunidad: Ventas de productos de 250 grs

*Figura 3 Identificación de eventos*

(erm, 2016)

### 3.2.3.1. Eventos

La gerencia identifica los eventos potenciales que afectan la puesta en práctica de la estrategia o el logro de los objetivos, pudiendo tener impactos positivos o negativos, incluso los eventos con baja posibilidad de ocurrencia se consideran si el impacto en un objetivo es alto.

Los eventos se identifican en todos los niveles de la organización, estos mismos pueden ser eventos: EXTERNOS

- Economía
- El comercio
- Catástrofes
- Medio ambiente
- Políticas de gobierno
- Cambios de ámbito sociales



- Tecnología

#### INTERNOS

- Infraestructura
- Personal
- Procesos
- Tecnología

### **3.2.4. EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Según la real academia de la lengua, riesgo es “la contingencia o proximidad de un daño.” (DEL, 2016), este es un concepto muy apegado a las organizaciones ya que estos constituyen una amenaza para su estabilidad financiera con miras al largo plazo, siempre conscientes de que los riesgos son causados en un ambiente interno o externo inclusive independientemente de la organización elaborando una estrategia para minimizar el impacto.

Como dice el informe COSO ERM “Permite a la entidad considerar el grado en el cual eventos potenciales podrían impactar en el logro de los objetivos propuestos por la organización.

La evaluación de riesgos puede realizarse desde dos perspectivas: probabilidad de ocurrencia e impacto.

Considera que la evaluación se debe realizar tanto para riesgos inherentes como residuales.

La metodología de evaluación de riesgos comprende una combinación de técnicas cualitativas y cuantitativas” (COSO II, 2016), los potenciales eventos futuros que están relacionados a la organización y sus objetivos los cuales están considerados en el análisis de su complejidad en procesos o funciones y el grado de regulación de sus actividades.

#### **3.2.4.1. Objetivos**

Luego de identificar, estimar y cuantificar los riesgos, la dirección superior y las gerencias deben determinar los objetivos específicos de control y, con relación a ellos, establecer los procedimientos de control más convenientes.

Se deberán establecer los objetivos específicos de control del organismo, que estarán adecuadamente articulados con sus propios objetivos globales y sectoriales.

“En función de los objetivos de control determinados, se seleccionarán las medidas o salvaguardas que se estimen más efectivas al menor costo, para minimizar la exposición.” (sigen, 2016)

Alinear los objetivos con las prioridades de la estrategia, articulando la tolerancia al riesgo con los objetivos.

Alinear los objetivos con las leyes, regulaciones, reglas y normas aplicables a la actividad gesticulando los objetivos en términos que sean específicos, medibles u observables, atendibles, relevantes y con una duración determinada.

Enmarcar los objetivos con toda otra circunstancia que requiera atención por parte de la entidad.

#### Objetivos Operacionales

- Reflejan la elección de la gerencia.
- Consideran la tolerancia al riesgo.
- Incluyen metas operativas y financieras.
- Forman una base para la asignación de recursos.

#### Objetivos de Reporte no Financiero externo

- Cumplen con normas externas a la entidad o marcos reconocidos.
- Consideran el nivel de precisión requerido.
- Reflejan las actividades de la entidad.

#### Objetivos de Reporte Interno

- Reflejan las elecciones de la gerencia.
- Consideran el nivel de precisión requerido.
- Reflejan las actividades de la entidad.

#### Objetivos de Cumplimiento

- Reflejan las leyes y regulaciones aplicables.
- Consideran la Tolerancia al Riesgo (COSO II, 2016)

#### **3.2.4.2. Análisis Integral**

Análisis de riesgo y su proceso.

La organización identifica y evalúa cambios que pueden impactar significativamente el sistema de Control Interno analizando todos los cambios en el contexto con ayuda del proceso de identificación de riesgos con el cual se considera cambios en el ambiente regulatorio, económico y físico en que operamos.

Analiza cambios en el modelo de negocio.

La organización considera el impacto potencial en el control interno producidos por cambios en el modelo de negocio, por nuevas actividades o variación significativa de las existentes,

fusiones y escisiones, operaciones en el exterior, rápido crecimiento o nuevas tecnologías, entre otras.

Analiza cambios en el liderazgo.

La organización considera cambios en la administración y las respectivas actitudes y filosofías sobre el sistema de control interno.

Estima la probabilidad e impacto

Los acontecimientos potenciales se evalúan a partir de dos perspectivas: probabilidad e impacto

En la determinación de impacto, la gerencia utiliza normalmente una medida igual, o congruente según lo utilizado para el establecimiento del objetivo.

El horizonte del tiempo usado para determinar riesgos debe ser constante con el horizonte del tiempo de la estrategia y de los objetivos

#### **3.2.4.3. Técnicas de evaluación**

- Técnicas Cualitativas

Impacto Vs. Probabilidad

Es el proceso de evaluación del impacto y la probabilidad de los riesgos identificados para clasificarlos en orden de prioridad. Para la evaluación se usan factores como el plazo y la tolerancia al riesgo de las restricciones del proyecto (coste, calendario, alcance y calidad). Mejora el rendimiento del proyecto de manera efectiva centrándose en los riesgos de alta prioridad.

Ayuda a corregir los sesgos que a menudo están presentes en la información disponible.

Nos permite conocer el nivel general de riesgo, sirve como guía de respuesta al riesgo.

- Técnicas Semi-cuantitativa

Se usa un análisis cualitativo asignando valores monetarios al riesgo

- Matriz de Probabilidad-Impacto

Es una herramienta para analizar los eventos futuros, previamente identificados, utilizando las dos principales dimensiones del riesgo.

Basado en las combinaciones de escalas de la probabilidad y del impacto se construye una matriz para asignar calificaciones al riesgo:

Riesgo alto (condición roja)

Riesgo moderado (condición amarilla)

Riesgo bajo (condición verde)

### **3.2.5. RESPUESTA AL RIESGO**

Las respuestas deben ser evaluadas en función de alcanzar el riesgo residual alineado con los niveles de tolerancia al riesgo y pueden estar enmarcadas en las siguientes categorías:

- Evitar,
- Aceptar,
- Reducir o,
- Compartir los riesgos

Desarrollando una serie de acciones para alinearlos con:

- El riesgo aceptado
- Promoción de la cultura de autocontrol.
- Las tolerancias al riesgo de la entidad

Una vez establecida la respuesta al riesgo más adecuada para cada situación, se deberá efectuar una reevaluación del riesgo residual.

### **3.2.6. ACTIVIDADES DE CONTROL**

Actividades de control son políticas y procedimientos en base a las acciones establecidas para ayudar asegurar que las directivas de la administración sean correctamente focalizadas a la mitigación de riesgos orientados al logro de objetivos que son llevadas a cabo.

Las Actividades de Control son realizadas a todos los niveles en la entidad y en varias etapas del proceso de negocio, y sobre el ambiente de tecnología y ayudar a asegurar que se llevan a cabo las respuestas de la dirección a los riesgos, Se trata de las políticas y procedimientos que son necesarios para asegurar que la respuesta al riesgo ha sido la adecuada

“La selección o revisión de las actividades de control comprende la consideración de su relevancia y adecuación a la respuesta al riesgo y al objetivo relacionado. Se realizan a lo largo de toda la organización, a todos los niveles y en todas las funciones” (COSO II, 2016)



### **3.2.6.1. Características**

La organización selecciona y desarrolla actividades de control que contribuyen en la mitigación de riesgos al logro de objetivos, a un nivel aceptable y razonable.

- Prevenir la ocurrencia de riesgos innecesarios.
- Minimizar el impacto de las consecuencias de los mismos.
- Restablecer el sistema en el menor tiempo posible.

### **3.2.6.2. Tipos de control**

La existencia de varios tipos de control nace de la necesidad antes descrita de dotar de un sistema razonable de control interno ajustado a la organización, que según la metodología COSO ERM los clasifica de la siguiente manera:

Preventivos. -

También llamados controles preliminares o introductorios, se realizan antes de que se realice una actividad de trabajo. Aseguran que los objetivos sean claros que establezcan el rumbo correcto y que estén disponibles los recursos apropiados. Se encuentran en lo que sucede durante el proceso de trabajo llamados a veces controles de dirección, monitorean las operaciones y actividades en curso para asegurar que las cosas se hagan de acuerdo con lo planeado, el control preventivo

siempre es interno. Ya que los administradores de cada empresa son responsables de asegurar que el control preventivo esté integrado dentro de los sistemas administrativos y financieros, Manuales/Automatizados o Informáticos o concurrentes.

Los controles concurrentes, son los que se realizan mientras se desarrolla una actividad. La forma más conocida de este tipo de control es la supervisión directa. En la actualidad, los sistemas computarizados pueden ser programados para brindar al operador una respuesta inmediata si comete un error, o si se ha procesado una información equivocada, los controles concurrentes del sistema rechazarán la orden y le dirán donde se encuentra el error.

Gerenciales o directivos.

“Son los que se llevan a cabo después de la acción. De esta forma, se determinan las causas de cualquier desviación del plan original, y los resultados se aplican a actividades futuras similares.” (R, 2016)

### **3.2.7. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La organización dentro de sistema de control debe contar con un sistema de información que esté representado en un flujo constante a

través de todos los niveles jerárquicos, que a su vez nos permita recoger y procesar la información tanto interna como externa de forma oportuna y eficiente para la toma oportuna de decisiones.

“Se debe identificar, capturar y comunicar la información pertinente en tiempo y forma que permita a los miembros de la organización cumplir con sus responsabilidades.

La información relevante es obtenida de fuentes internas y externas.

La comunicación se debe realizar en sentido amplio, y fluir por la organización en todos los sentidos (ascendente, descendente, paralelo).

Asimismo, debe existir una comunicación adecuada con partes externas a la organización como ser: clientes, proveedores, reguladores y accionistas” (COSO II, 2016)

#### 3.2.7.1. Información

La información debe ser comunicada en toda la organización para que surta los efectos que se desean obtener

### 3.2.7.2. Comunicación

La comunicación puede plasmarse en una entidad a través de distintas formas tales como: manual de políticas, escritos internos, correos electrónicos, novedades en los tableros de anuncios, mensajes en la web, y de video, y considerar que en los mensajes de forma verbal el tono de voz ya que este define la importancia y énfasis en la información.

## 3.2.8. SUPERVISIÓN Y SEGUIMIENTO (monitoreo)

### 3.2.8.1. Objetivo

“La gestión de riesgos corporativos de una entidad cambia con el tiempo. Las respuestas a los riesgos que antaño eran eficaces pueden llegar a ser irrelevantes, las actividades de control pueden resultar menos eficaces o inexistentes o los objetivos de la entidad pueden cambiar.

“La supervisión puede realizarse de dos maneras: a través de actividades permanentes o mediante evaluaciones independientes. Los mecanismos de gestión de riesgos corporativos normalmente se estructuran para que puedan auto controlarse permanentemente, al menos hasta cierto punto. Cuanto mayor es el alcance y eficacia de la supervisión

permanente, existe menor necesidad de elaborar evaluaciones independientes.” (COSO II, 2016)

Los responsables de las evaluaciones por supervisión son los responsables de una determinada unidad o función al establecer la eficacia de la gestión de riesgos corporativos en sus actividades, o bien por los auditores internos como parte de sus funciones normales o a petición expresa de la alta dirección, consejo de administración o los directivos de filiales y divisiones.

La metodología utilizada usualmente para la supervisión incluye: listas de comprobación, cuestionarios, cuadros de mando y técnicas de diagramas de flujo, y la documentación de soporte para cada una de estas pruebas se determina por la dimensión y complejidad y factores que atañen a la entidad.

Las deficiencias pueden ser detectadas mediante la supervisión en la gestión de riesgos ya sea a través de las evaluaciones permanentes, independientes o bien a través de terceros.

Toda deficiencia que afecte la capacidad de desarrollar e implantar estrategia y alcanzar los objetivos debe ser notificada a través de ciertos y hacerla de forma universal y comprensible a los diferentes niveles de la entidad, y normalmente es comunicada a los supervisores quienes a su vez pueden

trasladarla a los diferentes niveles de la organización en forma horizontal o vertical descendente, siempre al considerar que es necesario establecer protocolos para identificar qué información se necesita a un nivel determinado para tomar decisiones eficazmente.

## **4. DIAGNOSTICO DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO SEGÚN METODOLOGIA COSO ERM**


### **4.1. ANALISIS**

#### **4.1.1. FODA**

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa, permitiéndonos obtener un diagnostico real y preciso que nos permita en función de ello tomar decisiones precisas siempre y cuando estén acordes con los objetivos y políticas formulados.

Los altos ejecutivos de hoy en día se enfrentan a una gran oportunidad que nos genera una cantidad de cambios y tendencias sin precedentes.

Estos cambios incluyen la necesidad de ser globales, la necesidad de crecer sin usar más capital, la necesidad de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y batallar por el pensar del consumidor, hasta hace un tiempo esta práctica era considerada como un medio para reducir los costos; sin embargo, en los últimos años ha demostrado ser una herramienta útil para el crecimiento de las empresas.

|   |   |
|---|---|
|  <b>INTEGRAL SOLUTIONS</b><br><small>ASESORÍA CONTABLE FINANCIERA TRIBUTARIA</small> |   |
|   | DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO  |
|   | EMPRESA: INTEGRAL SOLUTION S.A.   |
|   | AREA/PROCESOS:  |
| ANÁLISIS SITUACIONAL - FODA   |   |
| Nº  | FORTALEZAS  |
| 1   | Sistema de planificación y direccionamiento estratégico en vigencia y constituye el soporte de la toma de decisiones      |
| 2   | Servicios financieros/diversificación de servicios  |
| 2   | Personal joven y proactivo  |
| 4   | Buena rentabilidad  |
| 5   | Educación empresarial   |
| 6   | Comunicación y seguimiento directa con los clientes uso de tics   |
| 7   | Trabajo por referencia  |
| 8   | Costos asequibles   |
| 9   | Recursos financieros necesarios   |
| 10  | CERO rechazos por la calidad de nuestro producto  |
| 11  | Personal especializado y en permanente actualización de conocimientos   |
| Nº  | OPORTUNIDADES   |
| 1   | Demanda presenta un crecimiento mensual en el consumo del producto a nivel nacional                                       |
| 2   | Mercado en crecimiento hay un segmento del mercado que podemos atender y todavía no lo estamos haciendo                   |
| 2   | Satisfacción de tendencias de consumo   |
| 4   | Marketing   |
| 5   | Uso de nuevas tecnologías   |
| 6   | Expansión de negocios en cambio de gobierno   |
| 7   | Inversión extranjera  |
| 8   | Tenemos posibilidades de mejorar nuestros costos  |
| 9   | Competidores de bajo costo extranjeros están entrando al mercado  |
| 10  | Industria estratégica que forma parte de la matriz productiva y cuenta con beneficios de apoyo estatal y escudos fiscales |
| 11  | Alta rentabilidad del producto es atractiva para inversionistas   |
| Nº  | DEBILIDADES   |
| 1   | Toma de decisiones centralizada   |
| 2   | No existe perfiles de puestos   |
| 2   | Falta de capacitaciones   |
| 4   | Falta delegación de tareas  |
| 5   | Incumplimiento de los plazos de entrega   |
| 6   | Falta de manual de procesos   |
| 7   | Inexistencia de herramientas efectivas de control interno   |
| 8   | No hay estrategias definidas  |
| 9   | Punto de equilibrio medio   |
| 10  | Personal de planta limitado   |
| 11  | Sistema de remuneración e incentivos bajos y limitados  |
| Nº  | AMENAZAS  |
| 1   | Uso de las TIC'S sistema AS2  |
| 2   | THE BIG FOUR  |
| 2   | Competencia informal/formal   |
| 4   | Sistemas informáticos sin mantenimiento ni actualización  |
|   | Elaborado por el Autor  |



## **4.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS**

### **4.2.1. ACTIVIDADES DE LA EMPRESA**

#### **4.2.1.1. Departamento de Gerencia**

El Outsourcing de Procesos Contables se basa en el uso de una firma externa que este especializada en otorgar servicios en áreas que no forman parte de los procesos críticos de la organización. Entre estos tenemos la transferencia de la gestión o ejecución de ciertas funciones, lo cual permite a las organizaciones centrarse en los aspectos fundamentales de su negocio, obteniendo ventajas como:

- Acceso a tecnología de avanzada.
- Mayor flexibilidad interna maximizando la administración del tiempo.
- Utilización de recursos multidisciplinarios.
- Optimización en los controles.
- Aumento de la rentabilidad a través de la mejora en los niveles de productividad.

#### **4.2.1.2. Departamento de Recursos Humanos**

Contar con el mejor talento representa sin duda una ventaja en la consecución de los objetivos de cualquier organización.

Las funciones que realizan las personas que conforman el departamento de Recursos Humanos son las siguientes:

Realizar todos los trámites referentes a la contratación, renovación o despido del personal

Desarrollar métodos para evaluar el desempeño del personal, hay que establecer estándares y darlos a conocer entre el personal, de forma que cada persona conozca qué objetivos tiene y a partir de qué criterios será medido su trabajo.

Definir las responsabilidades de cada uno de los puestos de trabajo.

Describir cada puesto de trabajo y las habilidades necesarias para el puesto.

Desarrollar el talento ejecutivo, todo el mundo en la empresa necesita formación, también los cargos con mayor responsabilidad.

Diseñar los procesos de selección, a partir de las habilidades requeridas para cada puesto de trabajo.

Conocer todos los procedimientos y procesos que tienen lugar en la empresa: la persona que trabaja en Recursos Humanos debe conocer a fondo la empresa, no solamente tener una visión general de ella. Realizar y desarrollar programas y cursos de formación para mejorar la capacitación del personal:

Ofrecer apoyo y resolver dudas de los empleados

Encontrar soluciones a posibles problemas que aparezcan entre trabajadores.

Controlar el resultado de la formación planificada, hay que evaluar que se ha conseguido. En caso que el resultado no sea el esperado.

Dibujar una línea de promoción profesional: el objetivo de toda persona es prosperar y mejorar dentro de la organización. Así pues, hay que crear un camino de desarrollo profesional creíble que fomente la promoción interna ante nuevas necesidades de personal.

#### **4.2.1.3. Departamento Jurídico y Tributario**

Este es un área crítica de la empresa, que, para lograr los niveles de productividad, eficiencia, eficacia, transparencia y calidad, es necesario que la Entidad cuenten con un marco administrativo que precise las disposiciones jurídicas que rigen su actuación, que defina el esquema de organización, que puntualice las funciones, responsabilidades y relaciones de coordinación de cada una de las áreas y puestos que las integran.

El cumplimiento de todas las obligaciones tributarias que, como contribuyente, incumban a la Administración, con la colaboración de todos los órganos de la misma, en los términos que establezca, en general o para cada caso concreto, el propio Departamento.

El asesoramiento y control del cumplimiento de las obligaciones tributarias que, como contribuyentes se incumban a los organismos autónomos, entes públicos de derecho privado, sociedades públicas y demás entes del sector público.

La realización de los análisis, estudios e informes, en su caso, relativos a la coordinación y colaboración fiscal que, en materia

tributaria, correspondan a la Administración, de conformidad a lo dispuesto en el ordenamiento jurídico.

#### **4.2.1.4. Departamento Outsourcing**

Outsourcing es el proceso por el cual una organización identifica una porción de su proceso de negocio que podría ser desempeñada con eficiencia y/o efectivamente por otra corporación, la misma que es contratada para el desarrollo de esa porción de negocio. Esto libera a la primera organización para enfocarse en la función central de su negocio. Dada la complejidad de los marcos normativos que rige tanto al modelo salarial y de seguridad social, tanto como al tributario desde el punto de vista de la empresa y el del trabajador, en nuestra organización estamos en la cabida de diseñar estrategias que optimicen los diferentes esquemas salariales de una empresa, identificando las posibles amenazas, de modo tal que los aportes al sistema de seguridad social y las cargas impositivas derivadas del monto salarial (para la empresa y para el empleado) sean lo más eficientes posibles, logrando unos objetivos que equilibren el monto salarial, los aportes a la seguridad social con miras a una pensión, y la tributación por estos conceptos, retención en la fuente y declaración individual de renta).

#### **4.2.1.5. Departamento de Facturación y Cobro**

La gestión de tesorería consiste en la previsión, control y conciliación de los cobros y pagos, y de la organización de los mismos.

La gestión óptima no debe limitarse a depender de las circunstancias, permitiendo prever posibles tensiones y estudiar soluciones a los problemas con antelación.

Entre algunas de sus funciones esta, entregar oportunamente las facturas al cliente, tener registro, control, cobros y depósito puntual de los impresos entregados a los clientes.

La informática es considerada como una herramienta básica con la cual nuestra competitividad crece al igual que la calidad del trabajo en los departamentos de gestión de cobros y pagos. Para una correcta gestión se precisan programas de gestión comercial, de facturación, y de contabilidad, todos ellos relacionados entre sí.

## 4.2.2. PROCESOS

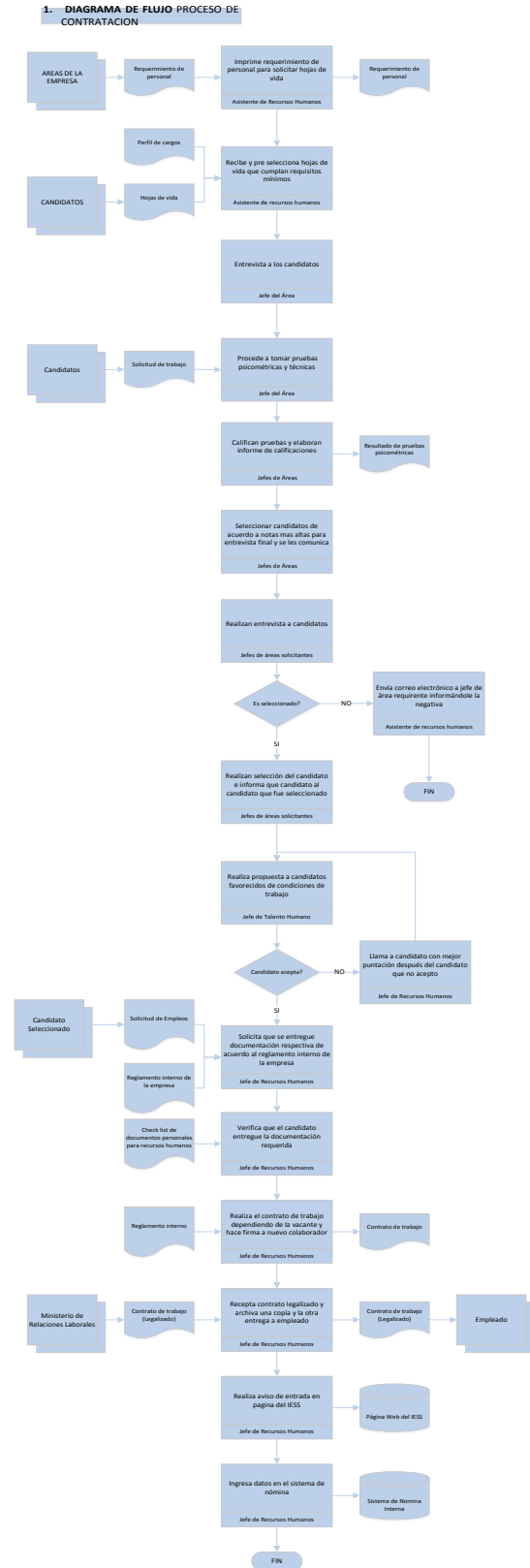
Figura 4 Procesos



## 4.2.2.1. Proceso de Recursos Humanos

### 4.2.2.1.1. Contratación

Figura 5 Diagrama de Flujo Proceso de Contratación

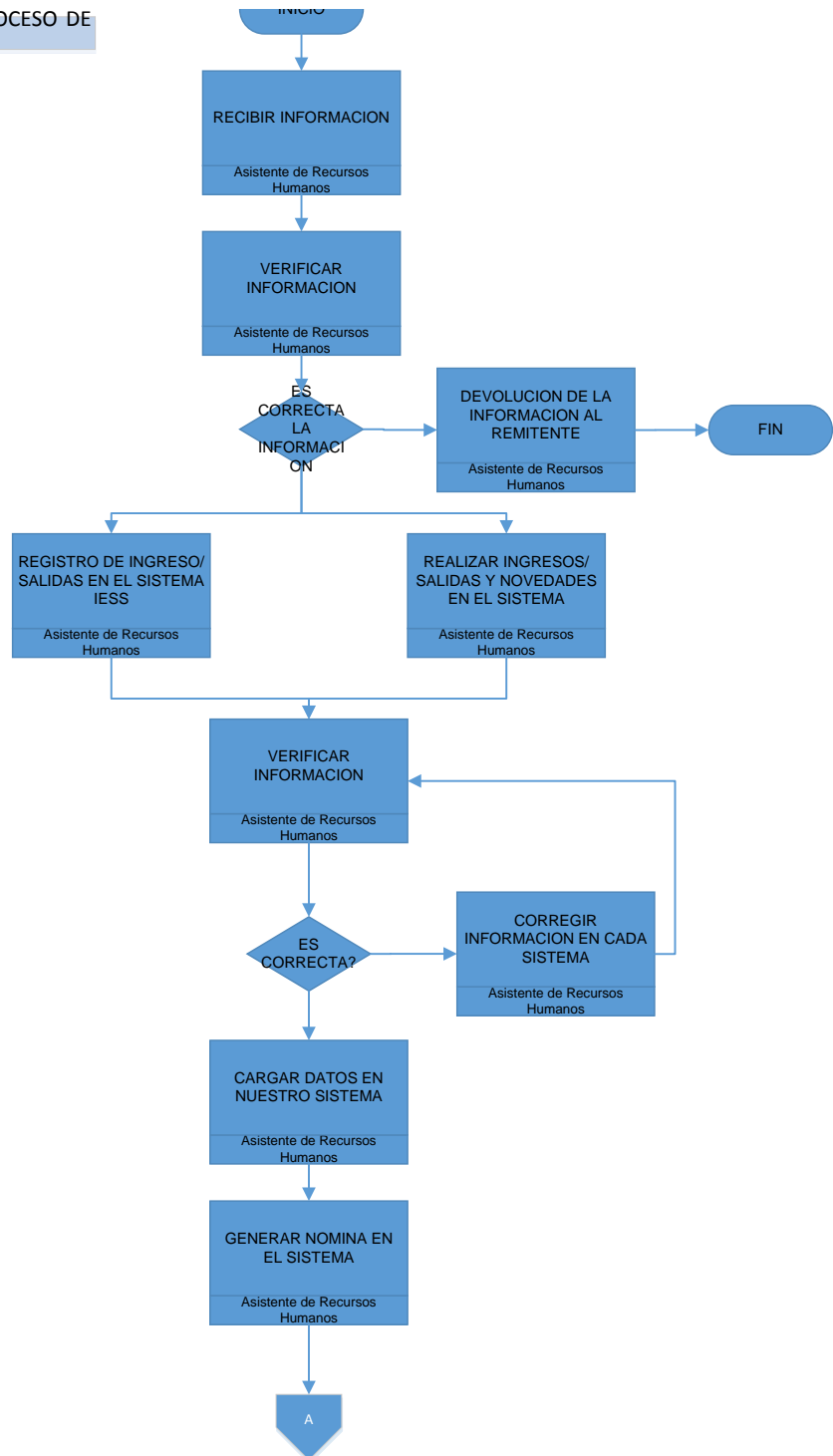


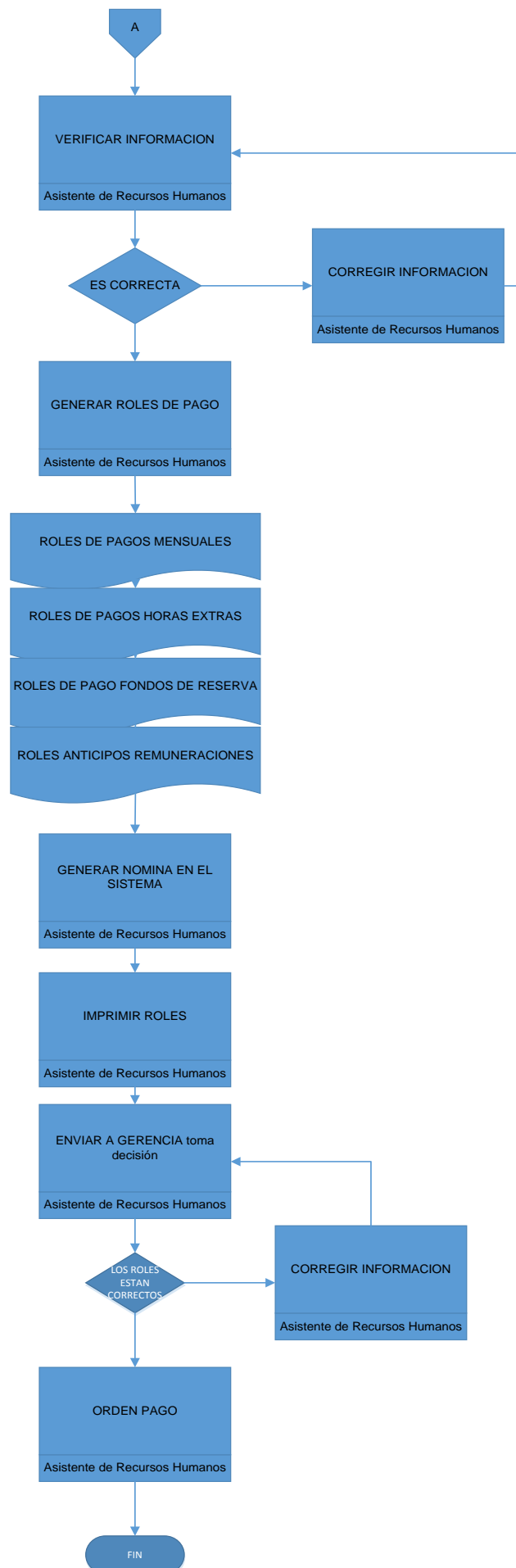


#### 4.2.2.1.2. Cálculo de nóminas

Figura 6 Diagrama de Flujo Proceso de Cálculo de Nomina

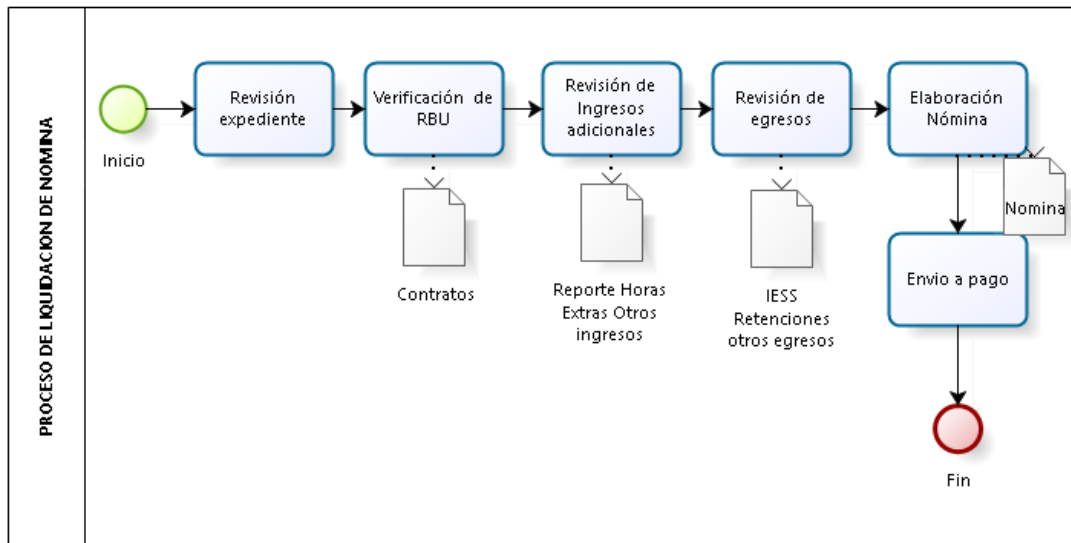
##### 1. DIAGRAMA DE FLUJO PROCESO DE Cálculo de Nomina





#### 4.2.2.1.3. Liquidaciones

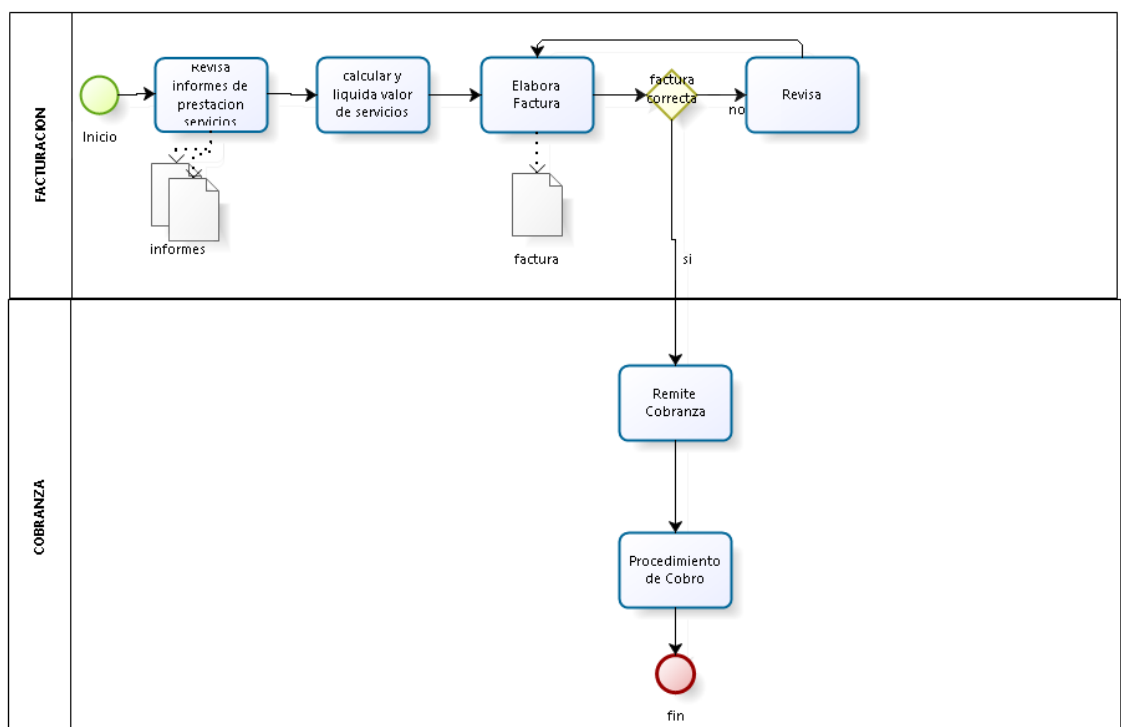
Figura 7 Diagrama de Flujo Proceso de Liquidación de nomina



#### 4.2.2.2. Proceso de Facturación y Cobro

##### 4.2.2.2.1. Facturación

Figura 8 Diagrama de Flujo Proceso de Facturación y Cobro



### 4.2.2.3. Proceso Jurídico y Tributario

#### 4.2.2.3.1. Seguimiento de tramites

#### 4.2.2.3.2. Seguimiento visto buenos

#### 4.2.2.3.3. Audiencias MRL y súper intendencia de compañías

#### 4.2.2.3.4. Apoyo jurídico en servicios tributarios

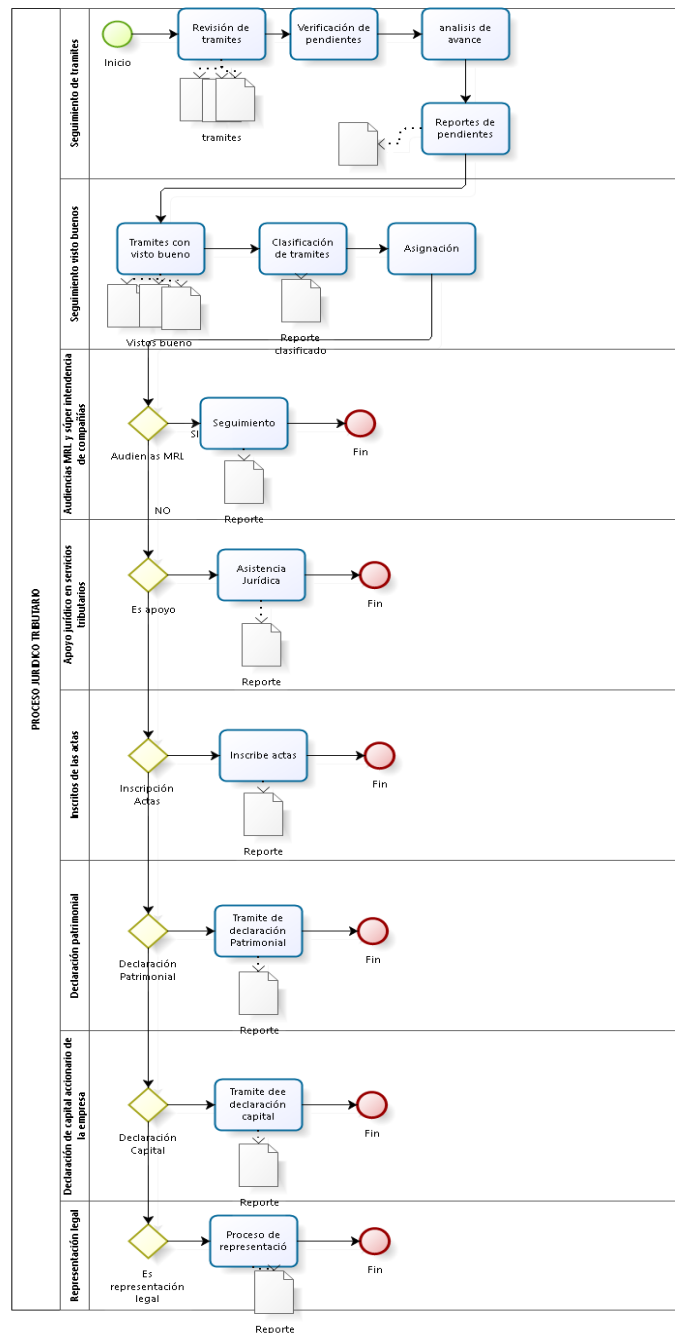
#### 4.2.2.3.5. Inscritos de las actas

#### 4.2.2.3.6. Declaración de patrimonial

#### 4.2.2.3.7. Declaración de capital accionaria de la empresa

#### 4.2.2.3.8. Representación legal

Figura 9 Diagrama de Flujo Proceso Jurídico y Tributario



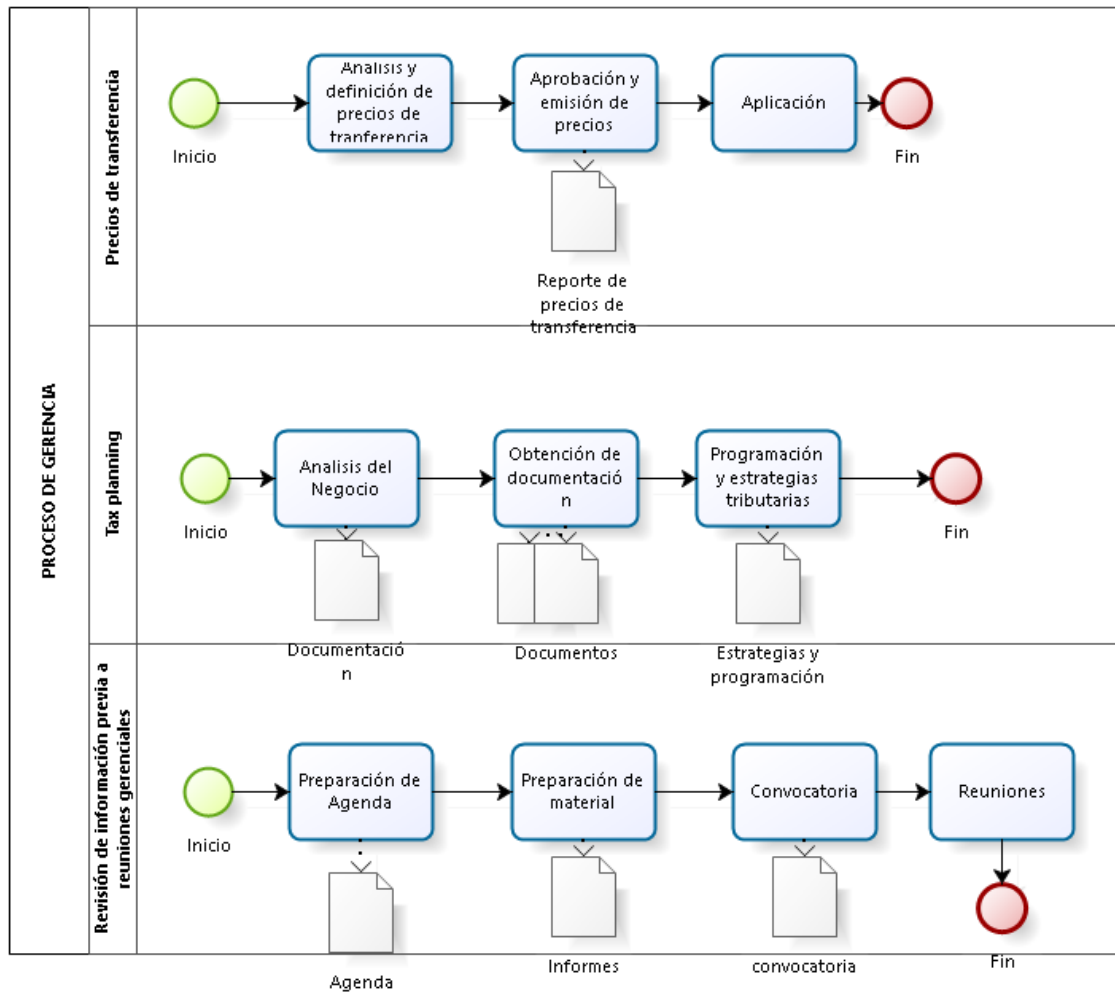
#### 4.2.2.4. Proceso de Gerencia

##### 4.2.2.4.1. Precios de transferencia

##### 4.2.2.4.2. Tax planning

##### 4.2.2.4.3. Revisión de información previa a reuniones gerenciales

Figura 10 Diagrama de Flujo Proceso de Gerencia



#### 4.2.2.5. Procesos de Outsourcing

##### 4.2.2.5.1. Auditoría Externa

##### 4.2.2.5.2. Implementación de NIIF's

##### 4.2.2.5.3. Servicios Técnicos Especializados en Contabilidad

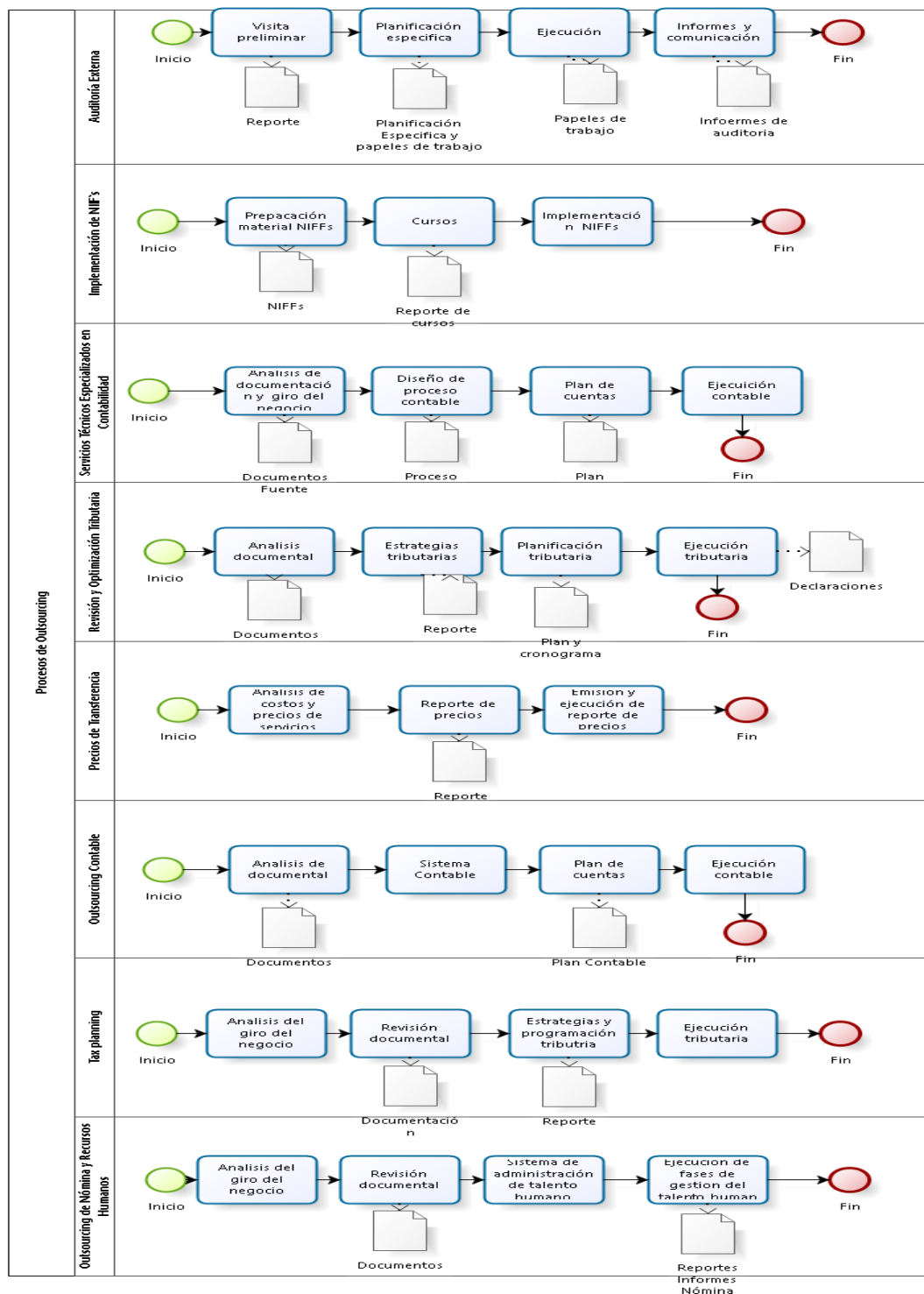
##### 4.2.2.5.4. Revisión y Optimización Tributaria

##### 4.2.2.5.5. Precios de Transferencia

##### 4.2.2.5.6. Outsourcing Contable

##### 4.2.2.5.7. Outsourcing de Nómina y Recursos Humanos

Figura 11 Diagrama de Flujo Proceso de Outsourcing



## **5. SISTEMA DE CONTROL MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO ERM APLICADO A LA EMPRESA INTEGRAL SOLUTION S.A. EN LA CIUDAD DE QUITO**

### **5.1. EVALUACION DEL CONTROL INTERNO**

Como herramienta de evaluación del control interno, seleccione el método de cuestionario aplicándola a la organización la cual no ha desarrollado y formalizado medidas organizativas que le permitan tener una estructura de sistema de control interno definido, que garantice el preciso uso y manejo del riesgo en las áreas relacionadas con éste.

La situación antes exhibida, hace necesario establecer lineamientos que permita a la organización un mejor y eficaz control interno, es por ello la realización del presente trabajo.

En consecuencia, se hace necesario que en la empresa INTEGRAL SOLUTION S.A., diseñe y aplique un conjunto de medidas organizativas y operativas, con el fin de establecer un sistema de control interno operativo, logrando la eficiencia de las operaciones.

Convirtiéndose el sistema de control interno en un elemento de apoyo a la empresa para lograr una ventaja competitiva con respecto a otras empresas del mismo ramo y de esta manera crecer dentro del exigente mercado como es el de la prestación de servicios Contables.

Al realizar el diagnóstico de la empresa se determina que no cuenta con un Sistema de Control Interno, lo que ocasiona irregularidades en el manejo de la empresa, distorsionando sus operaciones.

El uso correcto del control interno de la empresa nos permite prevenir fraudes, o descubrir robos y malversaciones, obteniendo información administrativa, contable y financiera confiable y oportuna, para la elección precisa en toma de las decisiones realizadas por gerencia, incluyendo la identificación de errores administrativos, contables y financieros, incluyendo la protección y salvaguardas de los bienes, valores, propiedades de la organización, también en talento humano lo que se busca es promover la eficiencia del personal, también se busca detectar desperdicios de material innecesario de material, tiempo, etc.

La valoración será realizada por cada uno de los elementos fijados en la metodología COSO ERM.

## 1. Estructura organizacional

### a. Valoración

*Tabla 1 Estructura Organizacional valoración*

| Ponderación Total (PT) Calificación Total (CT) Calificación Porcentual (CP) Calificación Residual (CR) |
|--|
| (CT) = 83,33   |
| (CP) = 83,33%  |
| (PT) = 100   |
| (RS) = 16,67%  |



## b. Determinación de los niveles de riesgo

*Tabla 2 Estructura Organizacional determinación de los niveles de riesgo*

| CALIFICACIÓN PORCENTUAL | GRADO DE CONFIANZA | NIVELES DE RIESGO |
|-------------------------|--------------------|-------------------|
| 15 – 50 %               | 1 BAJO             | 3 ALTO            |
| 51 – 75 %               | 2 MEDIO            | 2 MEDIO           |
| 76 – 100 %              | 3 ALTO             | 1 BAJO            |

## c. Conclusión preliminar

De la evaluación de la Estructura Organizacional de Control Interno, se ha estimado un nivel de riesgo Bajo por cuanto durante el período de examen los controles implantados no son los correctos, y no se está consiguiendo los resultados esperados, aunque no hayan sido aplicados en su totalidad, también la mayoría de las operaciones tienen su respectivo respaldo documentado de soporte y control, evidenciando deficiencias que contiene los procesos de Direccionamiento estratégico, las áreas de competencia dentro de Integral Solution S.A. no ha sido delimitadas.

## 2. Entorno de control

## a. Valoración

*Tabla 3 Entorno de control Valoracion*

| Ponderación Total (PT) Calificación Total (CT) Calificación Porcentual (CP) Calificación Residual (CR) |
|--|
| (CT) = 54,54   |
| (CP) = 54,54%  |
| (PT) = 100   |
| (RS) = 45,45%  |

## b. Determinación de los niveles de riesgo

*Tabla 4 Entorno de control Determinación de los niveles de riesgo*

| CALIFICACIÓN PORCENTUAL | GRADO DE CONFIANZA | NIVELES DE RIESGO |
|-------------------------|--------------------|-------------------|
| 15 – 50 %               | 1 BAJO             | 3 ALTO            |
| 51 – 75 %               | 2 MEDIO            | 2 MEDIO           |
| 76 – 100 %              | 3 ALTO             | 1 BAJO            |

## c. Conclusión preliminar

De la evaluación Entorno de control según la metodología COSO ERM, ha estimado un nivel de riesgo Medio por cuanto durante el período de examen, los controles implantados no fueron precisos, aunque no hayan sido aplicados en su totalidad, además la mayoría de las operaciones tienen su respectiva documentación soporte y control, evidenciando la creciente necesidad de diseñar e implementar, plan estratégico que incluye: el Plan estratégico, la Visión, Misión, Principios o Valores corporativos de Integral Solution S.A., objetivos, un diagnostico situacional (FODA), incluyendo un modelo y filosofía de gestión, que evidencie una cadena de valor para entrar a un nivel competitivo, inclusive está el problema de que los procesos de supervisión retrasan las entregas de la información, incumpliendo así con los plazos previstos.

### 3. Evaluación de riesgos

#### a. Valoración

*Tabla 5 Evaluación de riesgos valoracion*

|  |
|--|
| Ponderación Total (PT) Calificación<br>Total (CT) Calificación Porcentual<br>(CP) Calificación Residual (CR) |
| (CT) = 53,85   |
| (CP) = 53,85%  |
| (PT) = 100   |
| (RS) = 46,15%  |

#### b. Determinación de los niveles de riesgo

*Tabla 6 Evaluación de riesgos determinación de los niveles de riesgo*

| CALIFICACIÓN<br>PORCENTUAL | GRADO DE<br>CONFIANZA | NIVELES DE<br>RIESGO |
|----------------------------|-----------------------|----------------------|
| 15 – 50 %                  | 1 BAJO                | 3 ALTO               |
| 51 – 75 %                  | 2 MEDIO               | 2 MEDIO              |
| 76 – 100 %                 | 3 ALTO                | 1 BAJO               |

#### c. Conclusión preliminar

De la evaluación Riesgos de Control Interno, se ha estimado un nivel de riesgo Medio que puede disminuir satisfactoriamente con la precisa aplicación de políticas internas, como de retención del personal o de manejo de personal y bienes muebles, no solo mientras dure el período de examen, los controles implantados no son totalmente precisos, aunque no hayan sido aplicados en su totalidad, además la mayoría de las operaciones tienen su respectiva documentación soporte y control,

que evidencia el carente manejo de un presupuesto como herramienta de control.

#### 4. Actividades de control

##### a. Valoración

*Tabla 7 Actividades de control valoracion*

| Ponderación Total (PT) Calificación Total (CT) Calificación Porcentual (CP) Calificación Residual (CR) |
|--|
| (CT) = 73,33   |
| (CP) = 73,33%  |
| (PT) = 100   |
| (RS) = 26,67%  |

##### b. Determinación de los niveles de riesgo

*Tabla 8 Actividades de control determinación de los niveles de riesgo*

| CALIFICACIÓN PORCENTUAL | GRADO DE CONFIANZA | NIVELES DE RIESGO |
|-------------------------|--------------------|-------------------|
| 15 – 50 %               | 1 BAJO             | 3 ALTO            |
| 51 – 75 %               | 2 MEDIO            | 2 MEDIO           |
| 76 – 100 %              | 3 ALTO             | 1 BAJO            |

##### c. Conclusión preliminar

De la evaluación de la Actividades de control, se ha estimado un nivel de riesgo Medio que puede degenerarse aún más sobrepasando el límite medio de la calificación porcentual, que fácilmente puede elevarse si los controles implantados no fueran precisos, aunque no hayan sido aplicados en su totalidad, además la mayoría de las operaciones tienen

su respectiva documentación soporte y control, se denota una insuficiencia en lo referente a marketing en especial Publicaciones en organizaciones patrocinadoras o sitios web de medios sociales o herramientas de comunicación.

## 5. Sistemas de información

### a. Valoración

*Tabla 9 Sistemas de información valoración*

| Ponderación Total (PT) Calificación Total (CT) Calificación Porcentual (CP) Calificación Residual (CR) |
|--|
| (CT) = 55,56   |
| (CP) = 55,56%  |
| (PT) = 100   |
| (RS) = 44,44%  |

### b. Determinación de los niveles de riesgo

*Tabla 10 Sistemas de información determinación de los niveles de riesgo*

| CALIFICACIÓN PORCENTUAL | GRADO DE CONFIANZA | NIVELES DE RIESGO |
|-------------------------|--------------------|-------------------|
| 15 – 50 %               | 1 BAJO             | 3 ALTO            |
| 51 – 75 %               | 2 MEDIO            | 2 MEDIO           |
| 76 – 100 %              | 3 ALTO             | 1 BAJO            |

### c. Conclusión preliminar

De la evaluación de la Estructura Organización de Control Interno, se ha estimado un nivel de riesgo Medio por cuanto durante el período de examen los controles implantados son Precisos, aunque no hayan sido

aplicados en su totalidad, además la mayoría de las operaciones tienen su respectiva documentación soporte y control.

## 6. Supervisión del sistema de control – Monitoreo

### a. Valoración

*Tabla 11 Supervisión del sistema de control Valoración*

| Ponderación Total (PT) Calificación Total (CT) Calificación Porcentual (CP) Calificación Residual (CR) |
|--|
| (CT) = 63,64   |
| (CP) = 63,64%  |
| (PT) = 100   |
| (RS) = 36,36%  |

### b. Determinación de los niveles de riesgo

*Tabla 12 Supervisión del sistema de control determinación de los niveles de riesgo*

| CALIFICACIÓN PORCENTUAL | GRADO DE CONFIANZA | NIVELES DE RIESGO |
|-------------------------|--------------------|-------------------|
| 15 – 50 %               | 1 BAJO             | 3 ALTO            |
| 51 – 75 %               | 2 MEDIO            | 2 MEDIO           |
| 76 – 100 %              | 3 ALTO             | 1 BAJO            |

### c. Conclusión preliminar

De la evaluación de la Estructura Organización de Control Interno, se ha estimado un nivel de riesgo Medio por cuanto durante el período de examen los controles implantados son Precisos, aunque no hayan sido aplicados en su totalidad, además la mayoría de las operaciones tienen su respectiva documentación soporte y control.

### 5.1.1. RESULTADO DE LA EVALUACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CONTROL INTERNO

#### a. Valoración

*Tabla 13 Resultado de la evaluación del control interno valoración*

| Ponderación Total (PT) Calificación Total (CT) Calificación Porcentual (CP) Calificación Residual (CR) |
|--|
| (CT) = 63,41   |
| (CP) = 63,64%  |
| (PT) = 100   |
| (RS) = 36,59%  |

#### b. Determinación de los niveles de riesgo

*Tabla 14 Resultado de la evaluación del control interno determinación de los niveles de riesgo*

| CALIFICACIÓN PORCENTUAL | GRADO DE CONFIANZA | NIVELES DE RIESGO |
|-------------------------|--------------------|-------------------|
| 15 – 50 %               | 1 BAJO             | 3 ALTO            |
| 51 – 75 %               | 2 MEDIO            | 2 MEDIO           |
| 76 – 100 %              | 3 ALTO             | 1 BAJO            |

#### c. Conclusión

De la evaluación del Control Interno total, se ha estimado un nivel de riesgo Medio debido al incumplimiento de ciertos componentes de la metodología COSO ERM y los controles a implementar deben ser diseñados de manera Precisa, aunque no se apliquen en su totalidad, además la mayoría de las operaciones tienen su respectiva documentación soporte y control, lo que nos facilitó en la revisión del control interno, resaltando la necesidad

urgente del diseño e implementación del plan estratégico 2017-2020, incluyendo un modelo de gestión acorde a la necesidades de la organización.

## **5.2. MATRIZ DE RIESGOS**

Para la recolección de información de forma sistemática, que permita su posterior evaluación y análisis es necesario el empleo de una herramienta que posibilite el levantamiento completo y fácil de interpretar, dicha matriz de riesgos se elabora a través del registro minucioso de las condiciones de trabajo observadas en cada una de las áreas o secciones de la empresa, con lo cual se podrá establecer cuáles son los principales riesgos a los que están expuestos, así poder priorizar y establecer las posibles medidas de control y prevención para disminuir el riesgo existente y sus posibilidades de ocurrencia.

Para la elaboración de la matriz de riesgos bajo la metodología COSO ERM, es necesario emplear una planilla en la que se consignan los datos, valores, y todo lo necesario para su elaboración, a continuación, se presenta el instrumento para la recolección de información del panorama de factores de riesgos.

### **Anexo 2 MATRIZ DE RIESGOS**

Teniendo en cuenta el diagnóstico realizado a través de las herramientas de recolección de información como la observación directa, encuesta y matriz de riesgos, además del establecimiento del contexto que permitió conocer aspectos



importantes de la empresa como su estructura organizacional, políticas existentes, responsabilidades y el proceso productivo, se encontraron los siguientes factores que dieron lugar a la aparición de esta problemática y que no ha permitido el control de la misma.

### **5.3. OBJETIVOS DEL MODELO SISTEMA DE CONTROL MEDIANTE LA METODOLOGÍA COSO ERM**

- Formular la propuesta de control interno basado en la metodología COSO ERM para Integral Solution S.A., como una herramienta de trabajo que sea objetiva y totalmente manejable, favorable para la organización, siempre modificando o renovando el contenido, según las necesidades cambiantes de la empresa y sus funciones.
- Diseñar e implementar mecanismos de control, que socorre a la organización a cumplir con los objetivos propuestos de una forma eficaz.
- Aseverar la precisión y veracidad de la información, que administra cada departamento, la cual será manipulada por la dirección para la toma de decisiones oportunas.
- Diseñar e implementar estándares para la eficiencia laboral en cuanto al desempeño de las actividades por parte de los colaboradores, es decir que se genere un buen ambiente laboral.

- Promover y evaluar la seguridad, la calidad y la mejora continua de la empresa.

#### 5.4. PROPUESTA

A continuación, con la siguiente propuesta, se espera apoyar con el debido desempeño de la organización, la misma que ha sido elaborada en base al análisis realizado del control interno, con el uso de la herramienta del cuestionario, enfocado a la metodología COSO ERM, con la ayuda de sus componentes, y factores, precisamente aplicados en la entidad, a continuación, presento las propuestas elaboradas divididas por componente como muestra el cuadro siguiente:

*Figura 12 COSO ERM*



Fuente: COSO ERM  
Elaboración: Elaboración propia

#### **5.4.1. AMBIENTE DE CONTROL**

El ambiente de control está centrado en proporcionar un entorno de trabajo formado por condiciones, tanto físicas como sociales, culturales y económicas en el cual el o los trabajadores a la medida del esfuerzo que realizan dentro de las condiciones que se viven en el entorno laboral, sean las óptimas para que como punto clave para que los empleados, no sólo rindan más sino también para que se impliquen más con sus tareas, salvaguardando la salud física y mental del activo más importante de la empresa.

En la organización se elaboró una extensa revisión del ambiente interno por cada elemento, identificando la situación en la que se encontraba a la fecha de la revisión, como planes de contingencia estableciendo planes de acción con los cuales cerrar las brechas encontradas respecto a la gestión del riesgo operacional, lo cual permitirá a la organización, cumplir adecuadamente con este componente. A continuación, el resumen del análisis y los planes de acción por cada elemento.

Tabla 15 Análisis de brechas y planes de acción

| Análisis de brechas y planes de acción |  |   |
|--|--|---|
| Elemento                               | Situación encontrada / brecha de cumplimiento  | Plan de Acción  |
| Filosofía de gestión de riesgo         | Gestionar los riesgos financieros que pueden afectar las operaciones<br><br>Brechas: Falta de un enfoque de gestión integral de riesgos<br>Metodología de gestión de riesgo operacional enfocada en cumplimiento regulatorio y no en agregar valor al negocio  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y difundir el Manual de Gestión Integral de Riesgos</li> <li>• Actualizar la metodología de gestión de riesgo operacional según COSO ERM y capacitar al personal</li> </ul> |
| Apetito por el riesgo                  | Tienen definidos objetivos estratégicos, pero no el apetito por el riesgo ni los niveles de tolerancia.<br><br>Brechas: Falta definir apetito por el riesgo y tolerancia al riesgo en los objetivos estratégicos   | Definir apetito por el riesgo y tolerancia al riesgo en los objetivos estratégicos  |
| Rol de supervisión del Directorio      | Directorio toma conocimiento de la gestión de los riesgos operativos anualmente o cuando ocurren pérdidas importantes por causas operativas.<br><br>Brecha: No se evidencia que para la toma de decisiones se considere los reportes de gestión de riesgo operacional  | Crear Reglamento del Comité de Riesgos, del Grupo de Análisis de Riesgos (GAR) y del Directorio   |
| Integridad y valores éticos            | Se cuenta con valores éticos como parte de la cultura organizacional.<br><br>Brecha: No se tiene un Código de Conducta   | Elaborar y difundir el Código de Conducta   |
| Compromiso de competencia              | No se cuenta con personal competente para los puestos que desempeñan a través del cumplimiento de las políticas y procedimientos de recursos humanos, y compromiso para lograr la excelencia y transparencia a través de los valores.<br><br>Brecha: no se cuenta con personal competente en todos los puestos de trabajo, según las competencias y los procesos | Crear Manual de descripción de Cargos-Perfiles y competencias   |
| Estructura organizacional y procesos   | No se cuenta con una estructura organizacional, ni modelo de Gestión, y los procesos de Gestión no están identificados y ni se ha definido la cadena de Valor estructura de procesos de la Organización.<br><br>Brecha: Manuales de Procedimientos inexistentes al igual que la estructura de  | Crear e implementar el Modelo de Gestión por Procesos   |

| <b>Análisis de brechas y planes de acción</b>    |  |  |
|--|--|--|
| <b>Elemento</b>                                  | <b>Situación encontrada / brecha de cumplimiento</b>   | <b>Plan de Acción</b>  |
|  | procesos   |  |
| Políticas y prácticas de Recursos Humanos        | No se cuenta con políticas y procedimientos de Gestión de talento humano, así como Programas de Capacitación y actualización profesional<br><br>Brecha: Los manuales de políticas y procedimientos Gestión de talento humano | Elaborar / actualizar y difundir las políticas y Sistema de Gestión de talento humano, Conforme a modelo de Gestión  |
| Políticas y Procedimientos de Gestión de Riesgos | No se cuenta con manuales de gestión de riesgos, y de gestión de riesgo operacional.<br><br>Brecha: Las políticas y procedimientos de gestión de riesgo operacional no están conforme al COSO ERM.                           | Creación de la Matriz de Riesgos (identificación, evaluación, plan de mitigación), conforme criterios de COSO ERM.   |
| Crear Área/Unidad de Riesgo                      | No se cuenta con una Unidad de Riesgos, encargada de dirigir la gestión de riesgos, incluyendo el Comité de Riesgos, el Comité de Riesgo Operacional, Grupos de Análisis de Riesgo (GAR).                                    | Crear una Unidad de Riesgos, encargada de dirigir la gestión de riesgos, incluyendo el Comité de Riesgos, el Comité de Riesgo Operacional, Grupos de Análisis de Riesgo (GAR). |

Fuente: Trabajo de levantamiento de información

Elaboración: Elaboración propia

Una vez finalizada la revisión y el análisis de brechas y planes de acción, se completa el cumplimiento correcto del componente ambiente interno, y como buena práctica, debe revisarse anualmente a fin de identificar cambios y realizar las actualizaciones correspondientes.

#### **5.4.2. ESTABLECIMIENTO DE OBJETIVOS**

A la fecha de la revisión se constató la inexistencia de estrategias definidas por la gerencia, inclusive no se encontró el Plan Estratégico y su Plan de Negocios debidamente formulado, conforme al alcance del presente trabajo, que en el mismo no incluyó un diseño de los objetivos, más bien la forma de alinearlos a los conceptos de la metodología COSO ERM

A la fecha del trabajo, la Organización no describía el concepto de apetito al riesgo explícitamente establecido y no contaba con objetivos estratégicos, los cuales en su mayoría deben estar relacionados al crecimiento del negocio, incluyendo las variaciones como parte del concepto de tolerancia al riesgo. Dadas estas limitaciones, las actividades desarrolladas para adecuarla a éste componente fueron:

##### **a. Establecer valores de impacto en términos económicos por riesgo operacional**

Se solicitará información de la Gerencia sobre todo tipo de registros de pérdidas por riesgo operacional existente, utilidades del ejercicio, niveles de ingresos, así como valores económicos en saldos negativos que podrían poner en riesgo el funcionamiento de la organización y niveles de pérdidas económicas apreciadas insignificantes, con la

finalidad de establecer cualitativamente, rangos de impacto financiero, y sobre ello, definir el apetito por riesgo operacional.

Con estos datos, se propuso lo siguiente:

*Tabla 16 Clasificación del Impacto*

| CLASIFICACION DEL IMPACTO |                            |            |        |          |   |       |
|---------------------------|----------------------------|------------|--------|----------|---|-------|
| IMPACTO                   |                            | DEFINICION |        |          |   | GRADO |
| Catastrófico              | impacto financiero o de >  | 8.000      | 20.000 | > 50%    | Cuando incurrieren en acción u omisión y falta de propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto, que hubiere posibilitado mal uso de recursos | 5     |
| Muy Grave                 | impacto financiero o entre | 4.000      | 8.000  | 25 - 50% | Falta de propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto, planes, programas y proyectos   | 4     |
| Grave                     | impacto financiero o entre | 2.000      | 4.000  | 10 - 25% | Cuando por acción u omisión culposa, hubiere posibilitado el pago indebido y genere perjuicios económicos   | 3     |
| Menor                     | impacto financiero o entre | 200        | 2.000  | 5 - 10%  | Cuando dos o más personas aparecieren como coautoras de la acción u omisión administrativa que origine perjuicio económico                            | 2     |
| Insignificante            | impacto financiero o <     | 1          | 200    | < 5%     | Complicaciones no significativas en la gestión de pagos   | 1     |

*Impacto: consecuencias que puede ocasionar a la entidad la materialización del riesgo en caso de sucederse, afectando el logro de los objetivos propuestos.*

Fuente: Trabajo de levantamiento de información

Elaboración: Elaboración propia

Como indica la “Tabla 17 Clasificación del Impacto”, que un evento de pérdida operacional tendrá un nivel aceptable hasta un máximo de \$4.000, es decir, podría aceptarse como máximo hasta un nivel de impacto grave. Para cualquier nivel que se precise, por buenas prácticas debe ser revisado al menos anualmente. En gestión de

riesgos, el suceso de un solo evento puede significar una pérdida catastrófica, lo cual generalmente se mitiga con la cobertura de pólizas de seguros, y en caso de eventos de alto nivel de ocurrencia, se mitigan estableciendo controles precisos para llegar al nivel de riesgo aceptable.

**b. Dar ejemplos de objetivos alineados al riesgo**

Dado que no existen documentados el Plan Estratégico y su Plan de Negocios, con respecto a los objetivos, se propusieron a manera de ejemplos, según se muestra en la Tabla 18 Ejemplos de objetivos alineados al riesgo que se encuentra diseñado acorde a las directrices determinadas en el formulario conforme a la metodología COSO ERM.



*Tabla 17 Ejemplos de objetivos alineados al riesgo*

| <b>Ejemplos de objetivos alineados al riesgo</b> |   |   |
|--|---|---|
| <b>TIPO DE OBJETIVO</b>                          | <b>DESCRIPCIÓN SIN COSO ERM</b>   | <b>DESCRIPCIÓN CON COSO ERM</b>   |
| Estratégico                                      | Posicionarse en el mercado local como una institución de servicios contables, con una imagen sólida, confiable.                                     | Posicionarse en el mercado local como una institución servicios contables, con una imagen sólida, confiable con un nivel de satisfacción de servicio al cliente del 90% siendo aceptable un 80% |
| Operación  | Prestar servicios contables de calidad con eficiencia y eficacia  | Prestar servicios contables de calidad con eficiencia y eficacia con un nivel de satisfacción al cliente, de 100%, siendo aceptable un 90%  |
| Reporte  | Enviar los reportes financieros contables y tributarios a la superintendencia de compañías, SRI, conforme a requisitos y en los plazos establecidos | Enviar los reportes financieros contables y tributarios a la superintendencia de compañías, SRI, conforme a requisitos y en los plazos establecidos 100% de eficacia y cero 0% de tolerancia    |
| Cumplimiento                                     | Los productos y servicios deben cumplir con todas las normativas y principios de contabilidad generalmente aceptados                                | Los productos y servicios deben cumplir con todas las normativas y principios de contabilidad generalmente aceptados 100% eficacia y eficiencia   |

Fuente: Trabajo de levantamiento de información

Elaboración: Elaboración propia

### **c. Establecer Plan de Acción**

Luego de haber especificado cómo se realiza el proceso de establecimiento de objetivos según metodología COSO ERM, con el fin de completar las actividades que permitan lograr un cumplimiento idóneo de este componente, se formulara el plan de acción, el cual en su implementación debe ser liderado por la Gerencia

*Tabla 18 Planes de acción – Establecimiento de objetivos*

| Elemento                               | Plan de Acción  | Responsable - Duración   |
|--|---|--|
| Apetito por riesgo operacional         | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar las políticas de niveles de impacto financiero</li> <li>• Implementar las políticas de impacto financiero</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gerente de Riesgos - 1 mes</li> <li>• Gerencia - 1 mes</li> </ul>               |
| Misión, Visión, objetivos estratégicos | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sobre la base del apetito por riesgo operacional, revisar la declaración de misión y visión, y reformular los objetivos estratégicos especificando las metas</li> <li>• Formular el Plan Estratégico 2017-2020 considerando los tipos de objetivos estratégicos, de operación, de reporte y de cumplimiento</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de Gerencia - 2 meses</li> <li>• Comité de Gerencia - 2 meses</li> </ul> |
| Tolerancia al riesgo                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las métricas y niveles de tolerancia al riesgo para cada objetivo</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Comité de Gerencia - 2 meses</li> </ul>   |

Fuente: Trabajo de levantamiento de información

Elaboración: Elaboración propia

#### **5.4.3. IDENTIFICACIÓN DE EVENTOS**

Mediante la revisión integral de la organización no se encontró documentado ninguna metodología de identificación de eventos, los cuales incluyen procedimientos para realizar la identificación, evaluación y mitigación de los riesgos.

En esta sección, se describe la aplicación de la metodología COSO ERM para identificar los riesgos operacionales de la organización, según el siguiente procedimiento:

1. Se documentó el Perfil de Riesgo del macro proceso (ver Tabla 20 Identificación de Riesgos Operacionales), el cual incluye información de alto nivel respecto a la estructura organizacional, actividades que se realizan, sistemas o aplicaciones utilizados, trato con externos, normativa y regulaciones, relación con otros riesgos.

Para tener una visión amplia del macro proceso y la interrelación de los procesos que lo componen, se utilizó como instrumento el mapa del proceso de alto nivel (ver Tabla 21 Diagrama de flujo Proceso de Gerencia), lo cual facilita la identificación de los riesgos asociados. Cada proceso tiene un objetivo relacionado a un objetivo estratégico

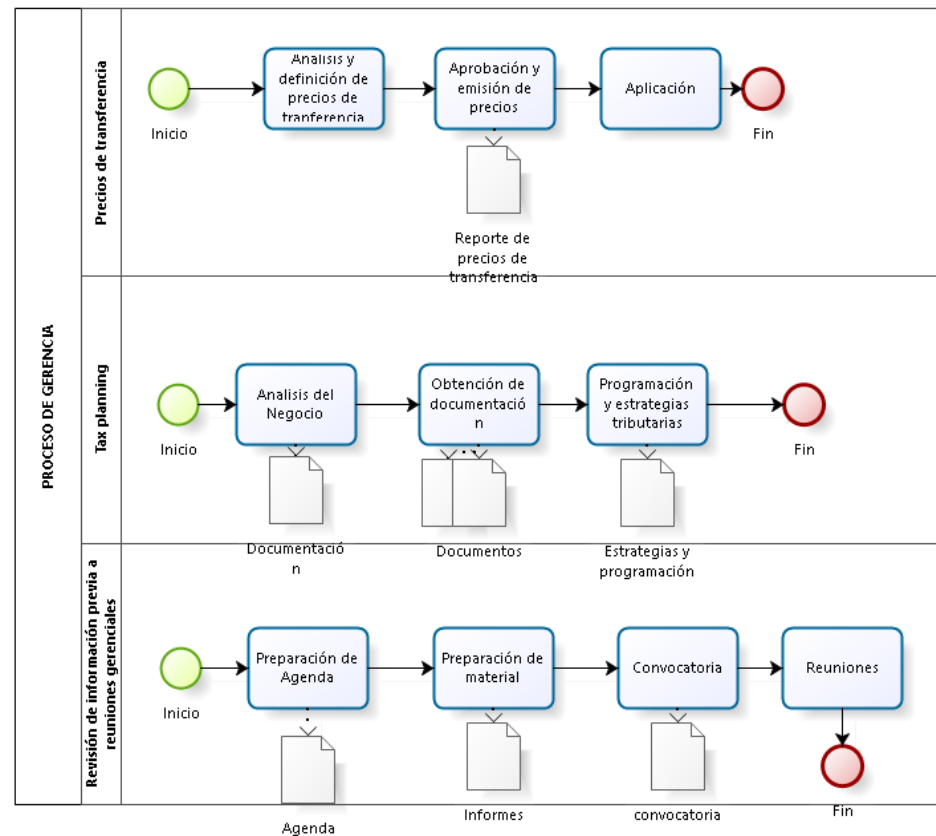
*Tabla 19 Identificación de Riesgos Operacionales*

| <b><u>Identificación de Riesgos Operacionales</u></b> |   |
|---|---|
| <b><u>PERFIL DE RIESGO</u></b>                        |   |
|   | I. Estructura organizacional  |
|   | 1. Nombre del área<br>2. Responsable<br>3. Organigrama<br>4. Roles principales    |
|   | II. Actividades que realiza   |
|   | 1. Nombre del proceso / actividad   |
|   | 2. Entradas (actividades relacionadas, áreas que envían documentos e información) |
|   | 3. Salidas (actividades relacionadas, áreas que reciben documentos e información) |
|   | 4. Productos relacionados   |
|   | III. Sistemas utilizados (aplicaciones, bases de datos, telecomunicaciones)       |
|   | 1. Sistemas internos  |
|   | 2. Sistemas externos  |
|   | IV. Relación con externos   |
|   | 1. Clientes externos  |
|   | 2. Supervisores / Reguladores   |
|   | 3. Proveedores / Subcontratación  |
|   | 4. Alianzas / Socios estratégicos   |
|   | V. Normas y regulaciones  |
|   | 1. Normatividad interna   |
|   | 2. Regulación / ley aplicable   |
|   | VI. Relación con otros riesgos  |
|   | 1. Riesgo de Crédito  |
|   | 2. Riesgos de Mercado   |
|   | 3. Riesgo de Reputación   |
|   | 4. Otros  |

Fuente: Trabajo de levantamiento de información

Elaboración: Elaboración propia

Tabla 20 Diagrama de flujo Proceso de Gerencia



Fuente: Trabajo de levantamiento de información  
Elaboración: Elaboración propia

- Una vez que se ha seleccionado el proceso que en nuestro caso es el proceso de Gerencia, se procede a la selección del equipo de trabajo vinculado con el proceso de Gerencia, se determinara las fechas para realizar talleres de trabajo con el equipo seleccionado, dotándolo de los materiales y experticia necesaria, como parte de la metodología se identificarán los riesgos operacionales aplicando técnicas como:

- “lluvia o tormenta de ideas”
- ""foro""
- ""grupos de discusión""
- ""Philips 66"", para lo cual se considerarán los siguientes planteamientos de reflexión: "
  - ¿Qué puede ocurrir que nos haga perder dinero?
  - ¿A qué estamos expuestos?
  - ¿Qué puede fallar?
  - ¿Qué puede ocurrir para no llegar al objetivo?

Los resultados se sistematizarán de manera documentada.

Hace falta aclarar, que un evento de riesgo, es una mezcla de los siguientes elementos: hecho, causa(s), consecuencia(s), es por eso que se sugiere estructurarlo en el orden que mejor pueda ser interpretado.

Se identificará el tipo de riesgo a la cual pertenecería cada riesgo según las Categorías de riesgos de la metodología COSO ERM facilitada a la Organización, esta celda describe las categorías del riesgo y pueden ser: Estratégicos, Operativos, Financieros y de Cumplimiento adjunto en la siguiente Tabla 22 Categoría de tipo de riesgo:

*Tabla 21 Categoría de tipo de riesgo*

| CLASIFICACION<br>/CATEGORIAS | DEFINICION  |
|------------------------------|---|
| <b>Operativos</b>            | <b>Es la posibilidad de ocurrencia de mal servicio, falta de optimización de recursos, agilidad en procesos, originadas por fallas o insuficiencias de procesos, personas, sistemas internos, tecnología.</b>   |
| <b>Estratégicos</b>          | <b>Son aquellos riesgos relacionados directamente con los objetivos de la organización</b>  |
| <b>Financieros</b>           | <b>Riesgo financiero es el derivado de las operaciones de financieras que necesita realizar la Organización para llevar a cabo su actividad, tiene que ver con presupuesto, ejecución presupuestaria, ingresos, egresos, pagos, recaudaciones, transferencias, reporte de información financiera.</b> |
| <b>Cumplimiento</b>          | <b>Denominado legal normativo, es la posibilidad de ser sancionado, multado o destituido como resultado de acción u omisión en la aplicación de leyes normas o regulaciones</b>   |

Fuente: Trabajo de levantamiento de información

Elaboración: Elaboración propia

Se identificará si el riesgo está relacionado con otros tipos de riesgo, dentro del esquema de categoría de riesgos según metodología como ERM, Se documentará la información obtenida en una matriz de riesgos previamente diseñada. A manera de análisis, en la Tabla 23 Matriz de riesgo enfocada en la problemática de la gestión, que nos muestra un evento de riesgo, como parte del estudio del presente trabajo fue elegido el proceso de Outsourcing, que es un proceso clave de la Organización.

Después en la celda “Nombre” se colocará el “Nombre del Riesgo”, este permite una identificación rápida, debe considerarse el nombre de manera corta y de fácil identificación y localización en la matriz de riesgos, en la celda “Descripción” introduciremos la descripción del riesgo que debe estar perfectamente definido y permite relacionar el riesgo con los objetivos de la organización, sus procesos y las normas que lo rigen.

## MATRIZ DE RIESGO ENFOCADA EN LA PROBLEMÁTICA DE LA GESTION

Tabla 22 Matriz de riesgo enfocada en la problemática de la gestión

| PR<br>O<br>C<br>E<br>S<br>O |                                       | RIESGO                         |  |  |  |
|-----------------------------|---------------------------------------|--------------------------------|--|--|--|
|                             | SUBPROCESO                            | CATEG<br>ORIA<br>DEL<br>RIESGO | NOMBRE   | DESCRIPCION  |  |
| Proceso de Gerencia         |                                       |                                |  |  |  |
|                             | Políticas de precios de transferencia |                                | Proceso de cálculo de precios de transferencia concentrado y centralizado en gerencia y no se encuentra documentado. | El proceso de cálculo de precios de transferencia, está a cargo de gerencia, evidenciando una concentración y centralización del proceso lo que repercute en el giro del negocio (alianza estratégica con empresas extranjeras) para la administración de ingresos del exterior.   |  |
|                             |                                       |                                |  | El proceso de cálculo de precios de transferencia, está a cargo de gerencia, evidenciando una concentración y centralización del proceso lo que repercute en la entrega del respectivo anexo IIPT (ANEXO DE OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS Y EL INFORME INTEGRAL DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA) (ANEXO DE OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS Y EL INFORME INTEGRAL DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA), según art. 27 y 31 de LRTI y el código tributario segundo suplemento del R.O. 511, del 29 de mayo del 2015. |  |
|                             | Tax planning                          |                                | Cumplimiento de planificación tributaria   | La planeación tributaria se formula considerando la normativa tributaria vigente, sin embargo, su ejecución depende del proceso de precios de transferencia que se encuentra concentración y centralización  |  |
|                             |                                       |                                | Carga tributaria   | ¿Nuevas reformas tributarias que impactan en el negocio?   |  |
|                             | GESTION ESTRATEGICA                   |                                | Modelo de Gestión  |  | La falta de modelo de gestión en la que se evidencia procesos, cadena de valor, procedimientos, formatos estandarizados, repercute en la calidad del producto servicio y en la optimización de los recursos y competitividad |
|                             |                                       |                                |  |  | Se ha detectado el incumplimiento de varios de los preceptos enunciados en la metodología aplicada COSO ERM:   |
|                             |                                       |                                |  |  | · El modelo de gestión se implementa a través de políticas y procedimientos  |
|                             |                                       |                                |  |  | · Comunica internamente  |



| PR<br>O<br>C<br>E<br>S<br>O |            | RIESGO                         |  |  |
|-----------------------------|------------|--------------------------------|--|--|
|                             | SUBPROCESO | CATEG<br>ORIA<br>DEL<br>RIESGO | NOMBRE   | DESCRIPCION  |
| Proceso de Gerencia         |            |                                |  |  |
|                             |            |                                |  | · Comunica externamente  |
|                             |            |                                |  | · Evalúa y comunica deficiencias   |
|                             |            |                                |  | · Especifica objetivos relevantes  |
|                             |            |                                |  | · Identifica y analiza los riesgos   |
|                             |            |                                |  | · Hace cumplir con la responsabilidad  |
|                             |            |                                |  | · Establece estructura, autoridad, y responsabilidad   |
|                             |            |                                |  | · Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos  |
|                             |            |                                |  | · Selecciona y desarrolla actividades de control   |
|                             |            |                                | Planificación operativa                                | no cuentan con procesos y proceso formulación de planes operativos, fijación de objetivos, metas e indicadores de periodos anuales, Henry Mintzberg (planificación estratégica), La Gerencia estratégica (Fred Davis), estrategia, Porter Michael estrategia competitiva, ISO 9001-2015, Ciclo Deming  |
|                             |            |                                | Información sistematizada y en línea                   | El flujo de información financiera idónea, precisa y disponible para toma de decisiones no se encuentra sistematizada en su totalidad  |
|                             |            |                                | Seguimiento de la ejecución de la planificación        | Se aplica matrices de seguimiento del cumplimiento, estratégico, operativo, proyectos, metas e indicadores de las planificaciones emitidas   |
|                             |            |                                | Seguridades en gestión de archivos físicos y digitales | Hurto o uso indebido de documentos (expedientes tanto físicos como digitales) para fines personales atentando la ética la moral y la independencia según el Art. 347.- destrucción de registros según el COIP<br>Alteración de la integridad de expedientes y documentación (físicos y digitales) incluyendo claves de acceso a información digital según Art. 328 falsificación y uso de documento falso COIP, por fraude tributario Art. 298 COIP, Art. 97 Cód. Tributario |
|                             |            |                                | Agendas de trabajo documentadas                        | Las reuniones de trabajo, generan metas, actividades, responsables y tiempos de ejecución que  |

| PR<br>O<br>C<br>E<br>S<br>O |            | RIESGO                         |                                    |   |
|-----------------------------|------------|--------------------------------|------------------------------------|---|
|                             | SUBPROCESO | CATEG<br>ORIA<br>DEL<br>RIESGO | NOMBRE                             | DESCRIPCION   |
| Proceso de Gerencia         |            |                                |                                    |   |
|                             |            |                                |                                    | se encuentren debidamente documentadas en formatos aprobados y socializados con cada uno de los actores   |
|                             |            |                                | Bienes de la empresa sin seguro    | La falta de contar con seguros de los activos de la empresa contra robo, perdida, accidente o caso fortuito, siguiendo los preceptos que dictamina el COIP en “título x de los delitos contra la propiedad”, podría repercutir en pérdidas de la empresa a suscitarse alguno de estos eventos |
|                             |            |                                | Eficiencias en procesos de trabajo | Los procesos de trabajo evidencian procedimientos documentados, flujogramas, formularios, indicadores, recursos (humanos, materiales, tecnológicos, económicos, información) suficientes y competentes para cada proceso  |

Fuente: Trabajo de levantamiento de información

Elaboración: Elaboración propia

## **EVALUACIÓN DE RIESGOS**

Una vez identificados los riesgos, el siguiente paso es evaluarlos.

Para esto, se debe contar con información referente a ellos, como, por ejemplo:

- Eventos de pérdida ocurridos en la organización o en el sector donde opera.
- Factores que pueden incrementar su ocurrencia o daño potencial.
- El conocimiento preciso de la actividad.
- Proceso, proyecto o producto donde puede ocurrir el riesgo, así como del funcionamiento de sus controles y su efectividad.

Según metodología COSO ERM, los riesgos se deben evaluar con criterios de impacto (Tabla 24 Clasificación del impacto) y probabilidad (Tabla 25 Clasificación de la probabilidad), utilizando una combinación de técnicas o métodos cualitativos y cuantitativos

Tabla 23 Clasificación del impacto

| CLASIFICACION DEL IMPACTO |            |   |       |
|---------------------------|------------|---|-------|
| IMPACTO                   | DEFINICION |   | GRADO |
| Catastrófico              | > 50%      | Cuando incurrieren en acción u omisión y falta de propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto, que hubiere posibilitado mal uso de recursos | 5     |
| Muy Grave                 | 25 -50%    | Falta de propiedad, legalidad y conformidad con el presupuesto, planes, programas y proyectos   | 4     |
| Grave                     | 10 -25%    | Cuando por acción u omisión culposa, hubiere posibilitado el pago indebido y genere perjuicios económicos   | 3     |
| Menor                     | 5 - 10%    | Cuando dos o más personas aparecieren como coautoras de la acción u omisión administrativa que origine perjuicio económico                            | 2     |
| Insignificante            | < 5%       | Complicaciones no significativas en la gestión de pagos   | 1     |

**Impacto:** consecuencias que puede ocasionar a la entidad la materialización del riesgo en caso de sucederse, afectando el logro de los objetivos propuestos.

Fuente: Trabajo de levantamiento de información

Elaboración: Elaboración propia

Tabla 24 CLASIFICACION DE LA PROBABILIDAD

| CLASIFICACION DE LA PROBABILIDAD |  |  |       |
|----------------------------------|--|--|-------|
| PROBABILIDAD                     | DEFINICION   |  | VALOR |
| Muy probable                     | la probabilidad de ocurrencia es alta y es evidente          |  | 5     |
| Probable                         | La probabilidad de ocurrencia está fundamentada y es posible |  | 4     |
| Posible                          | La amenaza es posible que ocurra                             |  | 3     |
| Medianamente Probable            | La amenaza no posee suficiente fundamento de ocurrencia      |  | 2     |
| No probable                      | La amenaza no posee suficiente probabilidad de ocurrencia    |  | 1     |

**Probabilidad:** la posibilidad de ocurrencia del riesgo; esta puede ser medida con criterios de frecuencia o teniendo en cuenta la presencia de factores internos y externos que pueden propiciar el riesgo, aunque éste no se haya presentado nunca.

Fuente: Trabajo de levantamiento de información

Elaboración: Elaboración propia

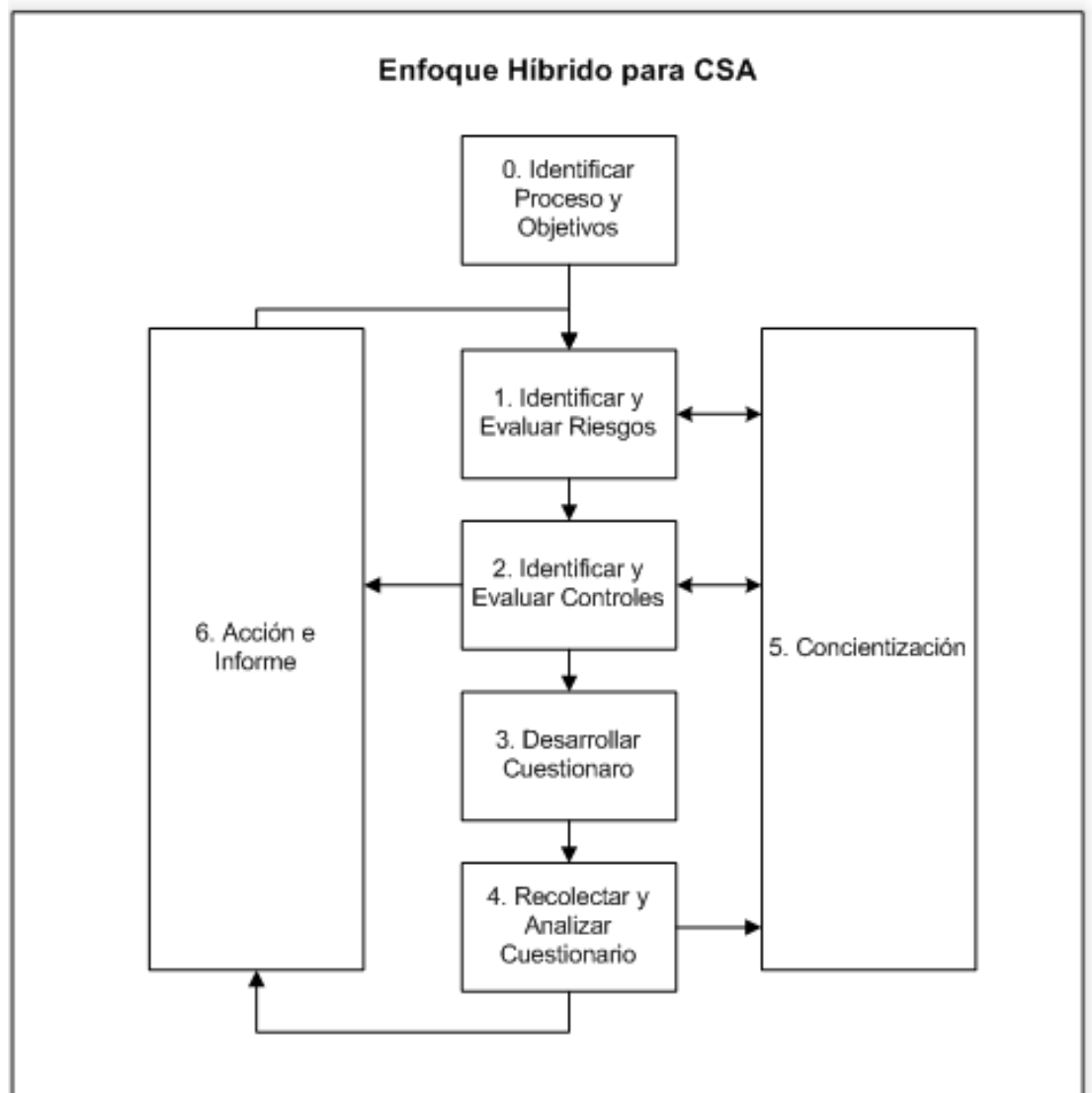
Dado que en Integral Solution S.A. no existía un archivo de datos de las pérdidas, que reúna los requisitos para realizar evaluaciones cuantitativas, es que se utilizó la técnica cualitativa llamada autoevaluación, que se basa en el conocimiento, criterio y experiencia del evaluador (ANEXO 1)

Este nuevo enfoque se denomina Control Risk Self Assessment (Autoevaluación de Riesgos y Controles), y se lo identifica con la sigla CCSA (Certificación en Auto Evaluación de Control).

La autoevaluación del control (CCSA) puede definirse como una técnica de la dirección que asegura a los stakeholders (accionistas, clientes y otros) que el sistema de control interno es confiable.

En el siguiente cuadro está plasmado Tabla 26 Procedimiento a seguir en el enfoque CCSA:

*Tabla 25 Procedimiento a seguir en el enfoque CCSA*



bibliografía del diagrama:  
<http://necastro.blogspot.com/2010/11/autoevaluacion-del-control-control.html>

La metodología de Autoevaluación específica, requiere reuniones de trabajo o workshops conducidos por un facilitador en las que se plantea una discusión abierta durante la cual los participantes evalúan sus propios procesos.

En la autoevaluación, llevada a cabo mediante reuniones de trabajo, los facilitadores guían a los participantes en sus discusiones, pero las recomendaciones son desarrolladas directamente por el grupo durante la reunión.

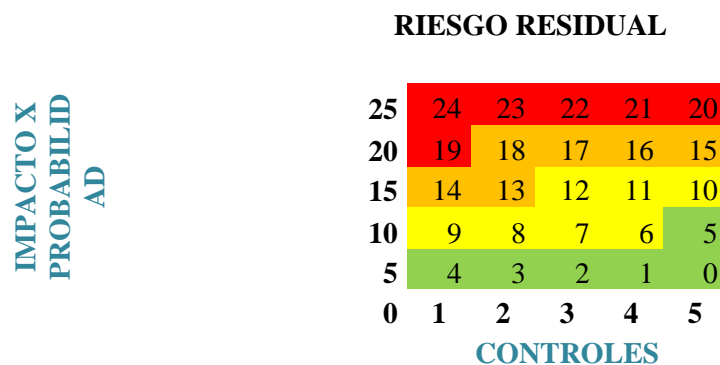
Bajo el supuesto de la no existencia de controles, se determinó el impacto y probabilidad de los riesgos, EVIDENCIANDO como resultado el nivel riesgo (ver Tabla 30 MATRIZ CON CALIFICACIÓN). Con esto se identifica el nivel de daño potencial de un riesgo.

#### RIESGO RESIDUAL

Es el riesgo remanente luego de la respuesta de la administración al riesgo; es decir el riesgo resultado de la aplicación de los controles o el nivel de riesgo que permanece luego de tomar medidas de tratamiento de riesgo. Aquí se resta el nivel de control que tiene cada riesgo, su cálculo es el siguiente:

Riesgo Residual = Riesgo Inherente (Impacto x Probabilidad) – Nivel de Control

Tabla 26 Riesgo residual



Fuente: Trabajo de levantamiento de información  
Elaboración: Elaboración propia

Tabla 27 Riesgo Residual

| desde | hasta | Respuesta            |  |
|-------|-------|----------------------|--|
| 1     | 6     | ACEPTAR              | AREA DE BAJA EXPOSICION Y ALTO NIVEL DE CONTROL              |
| 7     | 12    | MONITOREAR RIESGOS   | AREA DE BAJA EXPOSICION Y BAJO NIVEL DE RIESGO               |
| 13    | 18    | MONITOREAR CONTROLES | ALTA ESPOSICION Y NIVEL ADECUADO DE LOS CONTROLES            |
| 19    | 24    | MEJORAR              | AREAS CON ALTA EXPOSICION DE RIESGOS Y BAJO NIVEL DE CONTROL |

Fuente: Trabajo de levantamiento de información  
Elaboración: Elaboración propia

Tabla 28 Ranking de los riesgos

| RANKING DE LOS RIESGOS |    |                       |
|------------------------|----|-----------------------|
| 1                      | 6  | riesgo insignificante |
| 7                      | 14 | riesgo secundario     |
| 15                     | 24 | riesgo primario       |

Fuente: Trabajo de levantamiento de información  
Elaboración: Elaboración propia



Tabla 29 Matriz con calificación

| PROCESO   | SUBPROCESO   | CATEGORIA DEL RIESGO                                 | NOMBRE  | DESCRIPCION | EVALUACIÓN DEL RIESGO  |                    |                       |
|---|--|--|---|-------------|------------------------|--------------------|-----------------------|
|   |  |  |   |             | CALIFICACION           |                    | EVALUACION DEL RIESGO |
|   |  |  |   |             | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO DEL RIESGO |                       |
| Proceso de Gerencia   |  | Estratégicos   |   |             |                        |                    |                       |
| Políticas de precios de transferencia                         | Proceso de cálculo de precios de transferencia concentrado y centralizado en gerencia y no se encuentra documentado. |  | El proceso de cálculo de precios de transferencia, está a cargo de gerencia, evidenciando una concentración y centralización del proceso lo que repercute en el giro del negocio (alianza estratégica con empresas extranjeras) para la administración de ingresos del exterior.  | 4           | 5                      | 20                 |                       |
|   |  |  | El proceso de cálculo de precios de transferencia, está a cargo de gerencia, evidenciando una concentración y centralización del proceso lo que repercute en la entrega del respectivo anexo IIPT (ANEXO DE OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS Y EL INFORME INTEGRAL DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA), según art. 27 y 31 de LRTI y el código tributario segundo suplemento del R.O. 511, del 29 de mayo del 2015. | 4           | 5                      | 20                 |                       |
| Tax planning  | Cumplimiento de planificación tributaria   |  | La planeación tributaria se formula considerando la normativa tributaria vigente, sin embargo, su ejecución depende del proceso de precios de transferencia que se encuentra concentración y centralización   | 4           | 5                      | 20                 |                       |
|   | Carga tributaria   |  | ¿Nuevas reformas tributarias que impactan en el negocio?  | 4           | 5                      | 20                 |                       |
| GESTION ESTRATEGICA   | Modelo de Gestión  |  | La falta de modelo de gestión en la que se evidencia procesos, cadena de valor, procedimientos, formatos estandarizados, repercute en la calidad del producto servicio y en la optimización de los recursos y competitividad  | 4           | 5                      | 20                 |                       |
|   |  |  | Se ha detectado el incumplimiento de varios de los preceptos enunciados en la metodología aplicada COSO ERM:  | 4           | 5                      | 20                 |                       |
|   |  |  | · El modelo de gestión (COSO ERM) se implementa a través de políticas y procedimientos  |             |                        |                    |                       |
|   |  |  | · Comunica internamente   |             |                        |                    |                       |
|   |  |  | · Comunica externamente   |             |                        |                    |                       |
|   |  | · Evalúa y comunica deficiencias                     |   |             |                        |                    |                       |
|   |  | · Especifica objetivos relevantes                    |   |             |                        |                    |                       |
|   |  | · Identifica y analiza los riesgos                   |   |             |                        |                    |                       |
|   |  | · Hace cumplir con la responsabilidad                |   |             |                        |                    |                       |
|   |  | · Establece estructura, autoridad, y responsabilidad |   |             |                        |                    |                       |
| · Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos |  |  |   |             |                        |                    |                       |
| · Selecciona y desarrolla actividades de control              |  |  |   |             |                        |                    |                       |

| PROCESO | SUBPROCESO | CATEGORIA DEL RIESGO | RIESGO   |  | EVALUACIÓN DEL RIESGO  |                    |                       |
|---------|------------|----------------------|--|--|------------------------|--------------------|-----------------------|
|         |            |                      | NOMBRE   | DESCRIPCION  | CALIFICACION           |                    | EVALUACION DEL RIESGO |
|         |            |                      |  |  | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO DEL RIESGO |                       |
|         |            |                      |  |  |                        |                    |                       |
|         |            |                      | Planificación operativa                                | No cuentan con procedimientos de formulación de planes operativos, fijación de objetivos, metas e indicadores de periodos anuales, Henry Mintzberg (planificación estratégica), La Gerencia estratégica (Fred Davis), estrategia, Porter Michael estrategia competitiva, ISO 9001-2015, Ciclo Deming | 4                      | 5                  | 20                    |
|         |            |                      | Información sistematizada y en línea                   | El flujo de información financiera idónea, precisa y disponible para toma de decisiones no se encuentra sistematizada en su totalidad  | 4                      | 5                  | 20                    |
|         |            |                      | Seguimiento de la ejecución de la planificación        | No se aplica matrices de seguimiento del cumplimiento, estratégico, operativo, proyectos, metas e indicadores de las planificaciones emitidas  | 4                      | 5                  | 20                    |
|         |            |                      | Seguridades en gestión de archivos físicos y digitales | Hurto o uso inadecuado de documentos (expedientes tanto físicos como digitales) para fines personales atentando la ética la moral y la independencia según el Art. 347.- destrucción de registros según el COIP  | 4                      | 5                  | 20                    |
|         |            |                      |  | Alteración de la integridad de expedientes y documentación (físicos y digitales) incluyendo claves de acceso a información digital según Art. 328 falsificación y uso de documento falso COIP, por fraude tributario Art. 298 COIP, Art. 97 Cód. Tributario  | 4                      | 5                  | 20                    |
|         |            |                      | Agendas de trabajo documentadas                        | Las reuniones de trabajo, generan metas, actividades, responsables y tiempos de ejecución que se encuentren debidamente documentadas en formatos aprobados y socializados con cada uno de los actores  | 4                      | 5                  | 20                    |
|         |            |                      | Bienes de la empresa sin seguro                        | La falta de contar con seguros de los activos de la empresa contra robo, pérdida, accidente o caso fortuito, siguiendo los preceptos que dictamina el COIP en “título x de los delitos contra la propiedad”, podría repercutir en pérdidas de la empresa a suscitarse alguno de estos eventos        | 4                      | 5                  | 20                    |
|         |            |                      | Eficiencias en procesos de trabajo                     | Los procesos de trabajo evidencian procedimientos documentados, flujogramas, formularios, indicadores, recursos (humanos, materiales, tecnológicos, económicos, información) suficientes y competentes para cada proceso   | 4                      | 5                  | 20                    |

Fuente: Trabajo de levantamiento de información

Elaboración: Elaboración propia

#### **5.4.4. RESPUESTA AL RIESGO**

Al identificar y evaluar los riesgos operacionales la dirección de la organización, elije la dirección pertinente que tomara la empresa en base a las decisiones ante los retos a plantear según la adaptación del modelo COSO ERM.

Las respuestas al riesgo pueden ser:

Evitarlo: se discontinúan las actividades que generan riesgo.

Reducirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia o ambas.

Compartirlo: se reduce el impacto o la probabilidad de ocurrencia al transferir o compartir una porción del riesgo.

Aceptarlo: no se toman acciones que afecten el impacto y probabilidad de ocurrencia del riesgo.

En los casos en que se decidió por reducir o compartir, se documentó un Plan de Acción para mitigar el riesgo, que incluyó el tratamiento elegido, las acciones a realizar, responsables y fechas en que deben ser culminadas. El cumplimiento de estas acciones debe ser monitoreado por el área de Riesgos.

**PLAN DE ACCION**

Son programas, proyectos, actividades estratégicas, iniciativas o acciones que se ejecutarán en el corto, mediano o largo plazo, y que están relacionados directamente con la mitigación de la probabilidad e Impacto de los riesgos (Tabla 31 Plan de acción).

**PROYECTOS/ACTIVIDADES**

Detallar los programas, proyectos, actividades o iniciativas identificadas para mitigar los riesgos.

**RESPONSABLES**

Detallar un responsable que monitoree el cumplimiento y avance de los programas/proyectos o actividades, con el fin de mitigar los riesgos en el tiempo.

F. INICIO: Establecer fecha de inicio: Día, Mes Año.

F. FINAL: Establecer fecha de final: Día, Mes Año.

PRESUPUESTO: Incorporar el presupuesto asignado para cumplir con los programas/proyectos o acciones de mitigación de los riesgos.

Tabla 30 Plan de acción

| PROCESO             |                                       | RIESGO               |  |  | PLAN DE ACCION   |              |
|---------------------|---------------------------------------|----------------------|--|--|--|--------------|
|                     | SUBPROCESO                            | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE   | DESCRIPCION  | PROYECTOS/ACTIVIDADES  | RESPONSABLES |
| Proceso de Gerencia |                                       | Estratégicos         |  |  |  |              |
|                     | Políticas de precios de transferencia |                      | Proceso de cálculo de precios de transferencia concentrado y centralizado en gerencia y no se encuentra documentado. | El proceso de cálculo de precios de transferencia, está a cargo de gerencia, evidenciando una concentración y centralización del proceso lo que repercute en el giro del negocio (alianza estratégica con empresas extranjeras) para la administración de ingresos del exterior.                               | Proyecto de descentralización y desconcentración del proceso de cálculo de precios de transferencia y emisión de anexo IIPT  | GERENCIA     |
|                     |                                       |                      |  | El proceso de cálculo de precios de transferencia, está a cargo de gerencia, evidenciando una concentración y centralización del proceso lo que repercute en la entrega del respectivo anexo IIPT, según art. 27 y 31 de LRTI y el código tributario segundo suplemento del R.O. 511, del 29 de mayo del 2015. |  |              |
|                     | Tax planning                          |                      | Cumplimiento de planificación tributaria   | La planeación tributaria se formula considerando la normativa tributaria vigente, sin embargo, su ejecución depende del proceso de precios de transferencia que se encuentra concentración y centralización  | Propuesta de desconcentración de la ejecución tributaria   | GERENCIA     |
|                     |                                       |                      | Carga tributaria   | ¿Nuevas reformas tributarias que impactan en el negocio?   | Propuesta de afiliación a las siguientes páginas boletín contable administrativo, el asesor contable, LEXIS FINDER, Buro Tributario, regulan la normativa legal nacional incluyendo las estatales. |              |

| PROCESO |                     | RIESGO               |                   |  | PLAN DE ACCION   |              |
|---------|---------------------|----------------------|-------------------|--|--|--------------|
|         | SUBPROCESO          | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE            | DESCRIPCION  | PROYECTOS/ACTIVIDADES  | RESPONSABLES |
|         | GESTION ESTRATEGICA |                      | Modelo de Gestión | La falta de modelo de gestión en la que se evidencia procesos, cadena de valor, procedimientos, formatos estandarizados, repercute en la calidad del producto servicio y en la optimización de los recursos y competitividad | Propuesta diseño e implementación modelo de gestión por procesos institucional   | GERENCIA     |
|         |                     |                      |                   | Se ha detectado el incumplimiento de varios de los preceptos enunciados en la metodología aplicada COSO ERM:   | Propuesta para un diseño e implementación de modelo de gestión metodología COSO REM del negocio desarrollada en la tesis |              |
|         |                     |                      |                   | · El modelo de gestión (COSO ERM) se implementa a través de políticas y procedimientos   |  |              |
|         |                     |                      |                   | · Comunica internamente  |  |              |
|         |                     |                      |                   | · Comunica externamente  |  |              |
|         |                     |                      |                   | · Evalúa y comunica deficiencias   |  |              |
|         |                     |                      |                   | · Especifica objetivos relevantes  |  |              |
|         |                     |                      |                   | · Identifica y analiza los riesgos   |  |              |
|         |                     |                      |                   | · Hace cumplir con la responsabilidad  |  |              |
|         |                     |                      |                   | · Establece estructura, autoridad, y responsabilidad   |  |              |
|         |                     |                      |                   | · Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos  |  |              |
|         |                     |                      |                   | · Selecciona y desarrolla actividades de control   |  |              |
|         |                     |                      |                   |  |  |              |
|         |                     |                      |                   |  |  |              |
|         |                     |                      |                   |  |  |              |
|         |                     |                      |                   |  |  |              |

| PROCESO |            | RIESGO               |  |  | PLAN DE ACCION  |  |
|---------|------------|----------------------|--|--|---|--|
|         | SUBPROCESO | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE   | DESCRIPCION  | PROYECTOS/ACTIVIDADES   | RESPONSABLES                           |
|         |            |                      | Planificación operativa                                | No cuentan con procedimientos de formulación de planes operativos, fijación de objetivos, metas e indicadores de periodos anuales, Henry Mintzberg (planificación estratégica), La Gerencia estratégica (Fred Davis), estrategia, Porter Michael estrategia competitiva, ISO 9001-2015, Ciclo Deming | Propuesta de levantamiento de los procedimientos para formulación de los planes operativos, forma parte del modelo de gestión de procesos | GERENCIA/<br>RESPONSABLES DE CADA AREA |
|         |            |                      | Información sistematizada y en línea                   | El flujo de información financiera idónea, precisa y disponible para toma de decisiones no se encuentra sistematizada en su totalidad  | Emisión de lineamientos y esquemas para sistematizar la información financiera  |  |
|         |            |                      | Seguimiento de la ejecución de la planificación        | No se aplica matrices de seguimiento del cumplimiento, estratégico, operativo, proyectos, metas e indicadores de las planificaciones emitidas  | propuesta para diseñar las matrices de seguimiento cumplimiento, de planificación estratégica, operativa, y de proyectos,                 |  |
|         |            |                      | Seguridades en gestión de archivos físicos y digitales | Hurto o uso inadecuado de documentos (expedientes tanto físicos como digitales) para fines personales atentando la ética la moral y la independencia según el Art. 347.- destrucción de registros según el COIP  | propuesta de sistema, manual, instructivo, de manejo o gestión de archivos y documentación digital  | CONTABILIDAD/JURIDICO                  |
|         |            |                      |  | Alteración de la integridad de expedientes y documentación (físicos y digitales) incluyendo claves de acceso a información digital según Art. 328 falsificación y uso de documento falso COIP, por fraude tributario Art. 298 COIP, Art. 97 Cód. Tributario  |   |  |

| PROCESO |            | RIESGO               |                                    |   | PLAN DE ACCION   |                       |
|---------|------------|----------------------|------------------------------------|---|--|-----------------------|
|         | SUBPROCESO | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE                             | DESCRIPCION   | PROYECTOS/ACTIVIDADES  | RESPONSABLES          |
|         |            |                      | Agendas de trabajo documentadas    | Las reuniones de trabajo, generan metas, actividades, responsables y tiempos de ejecución que se encuentren debidamente documentadas en formatos aprobados y socializados con cada uno de los actores   | propuesta de diseño e implementación de los formatos de agendas de trabajo, actas de reuniones, nómina de asistentes, formatos de convocatoria, y formatos de notificación |                       |
|         |            |                      | Bienes de la empresa sin seguro    | La falta de contar con seguros de los activos de la empresa contra robo, pérdida, accidente o caso fortuito, siguiendo los preceptos que dictamina el COIP en “título x de los delitos contra la propiedad”, podría repercutir en pérdidas de la empresa a suscitarse alguno de estos eventos | propuesta de pólizas de seguros para los bienes muebles  | GERENCIA/CONTABILIDAD |
|         |            |                      | Eficiencias en procesos de trabajo | Los procesos de trabajo evidencian procedimientos documentados, flujogramas, formularios, indicadores, recursos (humanos, materiales, tecnológicos, económicos, información) suficientes y competentes para cada proceso  | propuesta de diseño e implementación de un modelo de gestión por procesos  | GERENCIA              |

Fuente: Trabajo de levantamiento de información

Elaboración: Elaboración propia



#### 5.4.5. ACTIVIDADES DE CONTROL

Se identificaron las actividades de control (componente del COSO ERM) o controles actuales que se realizan para mitigar el riesgo. Para esto, se consideró quién hace la actividad y quién es el responsable de ejecutarla. Además, para cada control se indicó lo siguiente:

La situación de la implementación del control. Si el control se realiza y además está documentado.

La efectividad del diseño. Si el control, tal como fue diseñado, es efectivo para mitigar el riesgo.

Se documentó la información obtenida en una matriz de riesgos. A manera de análisis, a continuación, la (Tabla 32 CONTROLES PARA EL RIESGO) se muestra un evento de riesgo del proceso de evaluación de la gestión administrativa, que es un proceso clave de la INTEGRAL SOLUTION S.A.

#### CONTROLES PARA EL RIESGO

Los controles para el riesgo son actividades que se encuentran ejecutándose de manera continua y que permiten la mitigación inmediata del riesgo (TABLA 5.4.6.1)

Descripción: en estas celdas se describe claramente las actividades que se cumplen con el fin de mitigar el riesgo y pueden ser una o varias.

Área responsable: en esta celda se detalla el área o persona responsable de las actividades de control.

CUATRIMESTRE: En esta celda se colocan el avance en % de las actividades de control, dicha evaluación puede ser lineal (100% el número de meses) o por productos dependiendo de las metas que se planteen para un periodo estimado de cuatro meses EJ: producto 1 pudiera ser:

mes 1.- 5%

mes 2.- 20%

mes 3.- 25%

mes 4.- 5%

hasta completar el 100%, las actividades de control deben ser consideradas y su monitoreo esta relacionados con la Metodología COSO ERM.

I-II-II Periodo de meses en los cuales se efectuarán las evaluaciones del cumplimiento de las actividades de control, esto dependerá de la capacidad que exista para efectuar en los diferentes meses y % de cumplimiento.

Tabla 31 Controles para el riesgo

| PROCESO             |                                       | RIESGO                                   |   |   | CONTROLES PARA EL RIESGO   |                  |              |    |     |
|---------------------|---------------------------------------|--|---|---|--|------------------|--------------|----|-----|
|                     | SUBPROCESO                            | CATEGORIA DEL RIESGO                     | NOMBRE  | DESCRIPCION   | DESCRIPCION  | AREA RESPONSABLE | CUATRIMESTRE |    |     |
|                     |                                       |  |   |   |  |                  | I            | II | III |
| Proceso de Gerencia |                                       | Estratégicos                             |   |   |  |                  |              |    |     |
|                     | Políticas de precios de transferencia |  | Proceso de cálculo de precios de transferencia concentrado y centralizado en gerencia y no se encuentra documentado .   | El proceso de cálculo de precios de transferencia, está a cargo de gerencia, evidenciando una concentración y centralización del proceso lo que repercute en el giro del negocio (alianza estratégica con empresas extranjeras) para la administración de ingresos del exterior.  | Desconcentrar el proceso de cálculo de precios de transferencia descentralizar el proceso de cálculo de precios de transferencia.  | GERENCIA         |              |    |     |
|                     |                                       |  |   | El proceso de cálculo de precios de transferencia, está a cargo de gerencia, evidenciando una concentración y centralización del proceso lo que repercute en la entrega del respectivo anexo IIPT (ANEXO DE OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS Y EL INFORME INTEGRAL DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA), según art. 27 y 31 de LRTI y el código tributario segundo suplemento del R.O. 511, del 29 de mayo del 2015. | Desconcentrar y descentralizar el proceso de cálculo de precios de transferencia y emisión anexo IIPT (ANEXO DE OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS Y EL INFORME INTEGRAL DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA) |                  | GERENCIA     |    |     |
|                     | Tax planning                          | Cumplimiento de planificación tributaria | La planeación tributaria se formula considerando la normativa tributaria vigente, sin embargo, su ejecución depende del proceso de precios de transferencia que se encuentra concentración y centralización | La ejecución tributaria debe desconcentrarse  | GERENCIA   |                  |              |    |     |

| PROCESO | SUBPROCESO          | RIESGO               |                   |  | CONTROLES PARA EL RIESGO   |                           |              |    |     |
|---------|---------------------|----------------------|-------------------|--|--|---------------------------|--------------|----|-----|
|         |                     | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE            | DESCRIPCION  | DESCRIPCION  | AREA RESPONSABLE          | CUATRIMESTRE |    |     |
|         |                     |                      |                   |  |  |                           | I            | II | III |
|         | GESTION ESTRATEGICA |                      | Carga tributaria  | ¿Nuevas reformas tributarias que impactan en el negocio?   | Afiliarse a páginas web de noticias tributarias o al registro oficial, sistema de información normativa LEXIS, tributaria laboral y comercio buscar páginas de actualización | GERENCIA                  |              |    |     |
|         |                     |                      | Modelo de Gestión | La falta de modelo de gestión en la que se evidencia procesos, cadena de valor, procedimientos, formatos estandarizados, repercute en la calidad del producto servicio y en la optimización de los recursos y competitividad | Diseñar e implementar modelo de gestión por procesos institucional   | GERENCIA/AREAS DE TRABAJO |              |    |     |
|         |                     |                      |                   | Se ha detectado el incumplimiento de varios de los preceptos enunciados en la metodología aplicada COSO ERM:   | Diseñar e implementar modelo de gestión metodología coso ERM del negocio desarrollada en la tesis  |                           |              |    |     |
|         |                     |                      |                   | · El modelo de gestión (COSO ERM) se implementa a través de políticas y procedimientos   |  |                           |              |    |     |
|         |                     |                      |                   | · Comunica internamente  |  |                           |              |    |     |
|         |                     |                      |                   | · Comunica externamente  |  |                           |              |    |     |
|         |                     |                      |                   | · Evalúa y comunica deficiencias   |  |                           |              |    |     |
|         |                     |                      |                   | · Especifica objetivos relevantes  |  |                           |              |    |     |
|         |                     |                      |                   | · Identifica y analiza los riesgos   |  |                           |              |    |     |
|         |                     |                      |                   | · Hace cumplir con la responsabilidad  |  |                           |              |    |     |
|         |                     |                      |                   | · Establece estructura, autoridad, y responsabilidad   |  |                           |              |    |     |
|         |                     |                      |                   | · Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos  |  |                           |              |    |     |
|         |                     |                      |                   | · Selecciona y desarrolla actividades de control   |  | GERENCIA                  |              |    |     |

| PROCESO | SUBPROCESO | RIESGO               |  |  | CONTROLES PARA EL RIESGO   |                                    |              |    |     |
|---------|------------|----------------------|--|--|--|------------------------------------|--------------|----|-----|
|         |            | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE   | DESCRIPCION  | DESCRIPCION  | AREA RESPONSABLE                   | CUATRIMESTRE |    |     |
|         |            |                      |  |  |  |                                    | I            | II | III |
|         |            |                      |  |  |  |                                    |              |    |     |
|         |            |                      | Planificación operativa                                | No cuentan con procedimientos de formulación de planes operativos, fijación de objetivos, metas e indicadores de periodos anuales, Henry Mintzberg (planificación estratégica), La Gerencia estratégica (Fred Davis), estrategia, Porter Michael estrategia competitiva, ISO 9001-2015, Ciclo Deming | Levantar los procedimientos para formulación de los planes operativos, forma parte del modelo de gestión de procesos | GERENCIA/RESPONSABLES DE CADA AREA |              |    |     |
|         |            |                      | Información sistematizada y en línea                   | El flujo de información financiera idónea, precisa y disponible para toma de decisiones no se encuentra sistematizada en su totalidad  | Emisión de lineamientos y esquemas para sistematizar la información financiera                                       | FINANCIERO                         |              |    |     |
|         |            |                      | Seguimiento de la ejecución de la planificación        | No se aplica matrices de seguimiento del cumplimiento, estratégico, operativo, proyectos, metas e indicadores de las planificaciones emitidas  | Diseñar matrices de seguimiento y de cumplimiento, de planificación estratégico, operativo, y de proyectos,          | PLANIFICACION                      |              |    |     |
|         |            |                      | Seguridades en gestión de archivos físicos y digitales | Hurto o uso inadecuado de documentos (expedientes tanto físicos como digitales) para fines personales atentando la ética la moral y la independencia según el Art. 347.- destrucción de registros según el COIP  | Proveer sistema, manual, instructivo, de manejo o gestión de archivos y documentación digital                        | CONTABILIDAD/JURIDICO              |              |    |     |
|         |            |                      |  | Alteración de la integridad de expedientes y documentación (físicos y digitales) incluyendo claves de acceso a información digital según Art. 328 falsificación y uso de documento falso COIP, por fraude tributario Art. 298 COIP, Art. 97 Cód. Tributario  |  |                                    |              |    |     |

| PROCESO | SUBPROCESO | RIESGO               |                                    |   | CONTROLES PARA EL RIESGO   |                                     |              |    |     |
|---------|------------|----------------------|------------------------------------|---|--|-------------------------------------|--------------|----|-----|
|         |            | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE                             | DESCRIPCION   | DESCRIPCION  | AREA RESPONSABLE                    | CUATRIMESTRE |    |     |
|         |            |                      |                                    |   |  |                                     | I            | II | III |
|         |            |                      | Agendas de trabajo documentadas    | Las reuniones de trabajo, generan metas, actividades, responsables y tiempos de ejecución que se encuentren debidamente documentadas en formatos aprobados y socializados con cada uno de los actores   | Diseñar e implementar los formatos de agendas de trabajo, actas de reuniones, nómina de asistentes, formatos de convocatoria, y formatos de notificación | PLANIFICACION/ASISTENTE DE GERENCIA |              |    |     |
|         |            |                      | Bienes de la empresa sin seguro    | La falta de contar con seguros de los activos de la empresa contra robo, pérdida, accidente o caso fortuito, siguiendo los preceptos que dictamina el COIP en “título x de los delitos contra la propiedad”, podría repercutir en pérdidas de la empresa a suscitarse alguno de estos eventos | Contratar pólizas de seguros para los bienes muebles.  | GERENCIA/CONTABILIDAD               |              |    |     |
|         |            |                      | Eficiencias en procesos de trabajo | Los procesos de trabajo evidencian procedimientos documentados, flujogramas, formularios, indicadores, recursos (humanos, materiales, tecnológicos, económicos, información) suficientes y competentes para cada proceso  | Diseñar e implementar modelo de gestión por procesos.  | GERENCIA                            |              |    |     |

Fuente: Trabajo de levantamiento de información

Elaboración: Elaboración propia

#### **5.4.6. INFORMACIÓN Y COMUNICACIÓN**

La comunicación está presente en todos los niveles de las organizaciones, es por eso que en esa sección, se muestran los reportes para la gestión del riesgo operacional desarrollados como parte de la investigación realizada, los mismos que son comunicados oportunamente a las instancias correspondientes como son las áreas críticas de la organización, gracias al uso del sistema de información y de comunicación que requiere la gestión del riesgo operacional que fluyen a través de la organización, de su estructura de gobierno y sus procesos.

En riesgo operacional se maneja información delicada y esencial para el análisis preventivo, basado principalmente en las evaluaciones de riesgos, y para el análisis correctivo, realizado como respuesta inmediata a las pérdidas ocurridas. En ambos casos, es necesario realizar una mejora continua de la gestión, por lo que se debe contar con reportes gerenciales que muestren los principales riesgos de la organización en tiempo real.

Sistema de comunicación debe tener una orientación vertical horizontal y en círculo, para que así todos niveles incluyendo, comunicación externa, estén relacionados e intercomunicados entre sí, es por eso que surge la necesidad de definir un sistema completo de

comunicación, interno y externo, determinando cuáles serán los voceros oficiales y definir los medios de comunicación escrita, verbal, carteleras, intranet.

#### **5.4.7. MONITOREO**

El monitoreo sigue siendo fundamental para vigilar los avances en la gestión del riesgo operacional y lograr una toma de decisiones oportuna sobre los niveles de riesgo, para cada uno de los componentes descritos y en su conjunto.

La Gestión de Riesgos Corporativos se supervisa, revisando la presencia y funcionamiento de sus componentes a lo largo del tiempo, lo que se lleva a cabo mediante actividades permanentes de supervisión, evaluaciones independientes o una combinación de ambas técnicas; durante el transcurso normal de las actividades de gestión, durante tenga lugar una supervisión permanente.

El alcance y frecuencia de las evaluaciones independientes dependerá fundamentalmente de la evaluación de riesgos y la eficacia de los procedimientos de supervisión permanente. Las deficiencias en la Gestión de Riesgos Corporativos se comunican de forma ascendente, trasladando los temas más importantes a la alta dirección y el consejo de administración.



Para un adecuado Monitoreo la Administración de Riesgo (COSO II) estableció las siguientes reglas de monitoreo:

- 1.Obtención de evidencia de que existe una cultura a la identificación del riesgo.
- 2.Si las comunicaciones externas corroboran las internas.
- 3.Si se hacen comparaciones periódicas.
- 4.Si se revisan y se hacen cumplir las recomendaciones de los auditores.
- 5.Si las capacitaciones proporcionan calidad de lograr una Cultura de Riesgo.
- 6.Si el personal cumple el normal procedimiento y es cuestionado.
- 7.Si son confiables y efectiva las actividades de la auditoría interna y externa

La Administración de Riesgo del Emprendimiento no es estrictamente un proceso serio, donde un componente afecta únicamente al siguiente. Es un proceso multidireccional, interactivo, en el cual prácticamente cualquier componente puede influir en otros. Factores que se contempla el Monitoreo:

- Actividades de Supervisión Permanente
- Evaluaciones Independientes
- Informe de Deficiencias

En el presente trabajo se adjunta un formato para elaboración de Indicadores según (Tabla 33 Formato de indicadores).

## **5.5. FORMATO DE INDICADORES**

El formato diseñado para el levantamiento de indicadores según establece metodología COSO ERM, esta ajustados a las necesidades de la organización el cual se centra en la identificación de los factores claves de éxito de cada proceso, esto implica que sus miembros identifiquen con claridad, lo que sus clientes, ya sean internos o externos, esperan de ellos.

El papel de la alta dirección en el control de gestión es la de brindar apoyo al equipo de control de gestión en el desarrollo e implementación, mediante la participación intensa y continua, que favorece la participación de todos los niveles.

### **PAUTAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES**

- Conocimiento de la organización
- Información de soporte.
- Identificación de las necesidades de la organización
- Claridad en conceptos

## **PRINCIPIOS PARA EL DISEÑO DE INDICADORES**

Los Indicadores deben ser sencillos, objetivos y de fácil manejo, adecuados a las necesidades de la organización, los indicadores deben estar ligados a la evaluación sistemática de resultados.

### **Objetivos**

Dotar a los participantes, de elementos tanto teóricos como prácticos, que les permitan identificar el valor estratégico del control de Gestión, para hacer el seguimiento a los procesos, e introducir los correctivos necesarios de manera oportuna.

Establecer las pautas y parámetros, a través de los cuales, se diseñan Indicadores de Gestión para los diferentes procesos de una organización, partiendo de la estrategia definida, orientada a garantizar el cumplimiento de las metas organizacionales.

## **ELEMENTOS PARA EL DISEÑO DE INDICADORES DE GESTIÓN**

**CODIGO:** es un conjunto de elementos que se combinan siguiendo ciertas reglas definidas según la necesidad y que son semánticamente interpretables IS (INTEGRAL SOLUTION S.A.)-G(GESTION)1-P(PROCESO)1-1,

**VERSION:** asignación de un nombre, código o número único, según el número de revisiones planteadas siempre con vistas a la mejora.

FECHA DE APROBACION: fecha establecida en formato (año/mes/día) en la cual se revisó y se aprobó la hoja de vida de indicadores por proceso.

PROCESO: el nombre del proceso al cual se hace referencia en la hoja de vida de indicadores por proceso según el mapa de procesos.

OBJETIVO DE CALIDAD: Los objetivos de calidad son metas, retos que se definen a partir de la planificación estratégica de la empresa y de su política de calidad. Se deben escoger aquellos objetivos de calidad que van más en el avance de las políticas de calidad.

Los objetivos de calidad deben ser establecidos por la alta dirección de la organización. Tienen que ser coherentes con la política de calidad y perseguir la mejora continua. “Mejorar continuamente el desempeño y desarrollo Institucional.”

OBJETIVOS DEL PROCESO: aquí debe ir detallado el objetivo del proceso determinado con anterioridad en el levantamiento de procesos.

DEFINICIÓN DEL INDICADOR: de manera resumida y clara se ingresa la información correspondiente en los campos siguientes:

CÓDIGO DEL INDICADOR: que sistema o metodología será evaluada dentro de la organización, “EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO”

TIPO DE INDICADOR: describe cuál es su efecto dentro de la organización según su tipo, clasificado en:

EFICACIA: es hacer las cosas de la manera correcta y de esta manera alcanzar el resultado deseado, centrándose en el logro u objetivos, es decir en los “fines”.

EFICIENCIA: La eficiencia se refiere a hacer las cosas bien, es obtener el mejor o máximo rendimiento utilizando un mínimo de recurso, centrándose en el proceso que se sigue para lograr algo, tomando en cuenta los “medios o recursos”.

NOMBRE DEL INDICADOR: denominación que se le da al indicador debe ser de clara y precisa “EVALUACIÓN DEL SISTEMA DE CONTROL INTERNO

OBJETIVO DEL INDICADOR: Los objetivos han de ser establecidos en términos medibles y cuantificables, al objeto de comprobar si se han cumplido.

PERTINENCIA DEL INDICADOR: permite describir la situación o el fenómeno determinado, objeto de la acción, importancia de la construcción del indicador para el análisis de la gestión de la i.e. responde al beneficio o utilidad. incluye análisis con otros indicadores

UNIDAD DE MEDIDA: La unidad de medida usada dependerá de la etapa en el cual el indicador pueda ser medido, un periodo que puede abarcar varios años, o se lo puede dividir por periodos, inclusive por asociación de meses o días.

DEFINICIÓN DE VARIABLES DE LA FÓRMULA: concepto de variables que componen el indicador.

FÓRMULA PARA SU CÁLCULO: expresión matemática mediante la cual se calcula el indicador.

ASPECTOS METODOLÓGICOS:

FUENTE DE LOS DATOS: nombre de las entidades externas o dependencias encargadas de la producción y/o suministro de la información que se utiliza para la construcción del indicador.

PERIODICIDAD / FECHAS DE MEDICIÓN: frecuencia en la que debe ser calculado el indicador, este puede ser anual, trimestral, mensual, diario, etc.

RESPONSABLE DE GENERAR EL INDICADOR: responsable de calcular y hacer seguimiento al indicador.

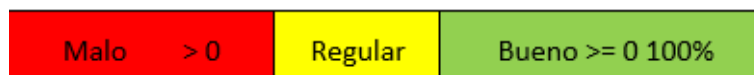
RESPONSABLE DEL SEGUIMIENTO DEL INDICADOR:  
responsable de la observación minuciosa de la evolución y desarrollo del proceso.

LÍNEA DE BASE: se refiere a indicadores, su estructuración tiene como punto de partida el intentar resolver interrogantes sobre el aprovechamiento y la utilidad de la información, pueden ser determinada mediante porcentajes.

RANGOS DE EVALUACIÓN: La escala de calificación o de rango consiste en una serie de indicadores y una escala gradada para evaluar cada uno. La escala de calificación en nuestro caso es gráfica

demostrado

*Figura 13 Rangos de evaluación*  
de la siguiente manera:



NOMBRE Y FIRMA: Nombre y firma de los integrantes de la organización, los cuales son los que “Elaboró” “Revisó” “Aprobó”

CARGO: Cargo de los integrantes de la organización los cuales son los que “Elaboró” “Revisó” “Aprobó”

Tabla 32 Formato de indicadores

|                                     |   |      |   |   |   |          |                     |  |  |  |
|-------------------------------------|---|------|---|---|---|----------|---------------------|--|--|--|
| INTEGRAL SOLUTION S.A.              | SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD  |      |   | CODIGO: IS-G1-P1-1  |   |          |                     |  |  |  |
|                                     |   |      |   | VERSION:  |   |          |                     |  |  |  |
|                                     | HOJA DE VIDA DE INDICADORES POR PROCESO   |      |   | FECHA DE APROBACION:  |   |          |                     |  |  |  |
|                                     |   |      |   | PAGINA: 1 DE 1  |   |          |                     |  |  |  |
| PROCESO                             |   |      |   | EVALUAR EL SISTEMA INTEGRADO DE GESTION   |   |          |                     |  |  |  |
| OBJETIVO DE CALIDAD                 |   |      |   | Mejorar continuamente el desempeño y desarrollo Institucional.  |   |          |                     |  |  |  |
| OBJETIVOS DEL PROCESO               |   |      |   | Garantizar la evaluación autónoma y objetiva del Sistema de Control Interno y de la gestión de forma independiente para proponer las recomendaciones y sugerencias que contribuyan al mejoramiento y optimización de los procesos |   |          |                     |  |  |  |
| DEFINICIÓN DEL INDICADOR            |   |      |   |   |   |          |                     |  |  |  |
| CÓDIGO DEL INDICADOR                |   |      | Evaluación del Sistema de Control Interno | Tipo de Indicador   |   | Eficacia |                     |  |  |  |
| NOMBRE DEL INDICADOR                |   |      |   | Evaluación del Sistema de Control Interno   |   |          |                     |  |  |  |
|                                     |   |      |   |   |   |          |                     |  |  |  |
| Objetivo del indicador              | Verificar el cumplimiento de la entrega del informe según las fechas establecidas por la Organización |      |   | Pertinencia del Indicador   | Oportunidad en la entrega del informe de evaluación del sistema de control interno  |          |                     |  |  |  |
| Unidad de medida                    | Días  |      |   | Definición de variables de la Fórmula   | FE: Fecha de Entrega del Informe FL: Fecha límite de entrega.   |          |                     |  |  |  |
| Fórmula para su Cálculo             | FE-FL   |      |   | Aspectos metodológicos  | Es satisfactorio si el valor es igual o menor que cero, si el número de días es mayor que cero, significa que el informe fue presentado en forma inoportuna o extemporánea. |          |                     |  |  |  |
| Fuente de los datos                 | Normatividad y Aplicativo suministrada por Gerencia   |      |   | Periodicidad / Fechas de medición   | Anual   |          |                     |  |  |  |
| Responsable de generar el indicador | Secretario de control Interno   |      |   | Responsable del seguimiento del indicador   | Secretario de control Interno   |          |                     |  |  |  |
| Línea de base                       | 0%  | Meta | $\geq 0$                                  | Rangos de evaluación  | Malo $> 0$  | Regular  | Bueno $\geq 0$ 100% |  |  |  |
|                                     |   |      |   |   |   |          |                     |  |  |  |
|                                     | Elaboró   |      |   | Revisó  | Aprobó  |          |                     |  |  |  |
| NOMBRE Y FIRMA                      |   |      |   |   |   |          |                     |  |  |  |
| CARGO                               |   |      |   |   |   |          |                     |  |  |  |



## **6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Para concluir este trabajo de tesis, este capítulo se dedicará a exponer las conclusiones y recomendaciones obtenidas a lo largo del trabajo de este proyecto, se puede mencionar que los resultados obtenidos según el análisis fueron los esperados, de esta manera se logra formar una imagen clara de la situación real que atraviesa la organización dentro de los entornos internos y externos, también lo específicamente relacionado con la gestión integral de la organización.

### **6.1. CONCLUSIONES**

Para establecer, mantener y desarrollar una gestión de riesgos bajo metodología COSO ERM es necesario que el nivel directivo y ejecutivo estén claros en los preceptos de esta metodología, y su aplicación en la organización generara beneficios futuros.

La implementación de este tipo de metodologías requiere involucramiento y compromiso, a fin de que impulsen, fomenten y apliquen los elementos que contienen la presente propuesta y que se describen a continuación:

- El negocio no contaba con direccionamiento estratégico institucional, esto es no se disponía de: visión, valores corporativos, objetivos estratégicos, que fueron formulados con el presente trabajo; así como se diseñó una matriz para la construcción de planes operativos y para la configuración de indicadores de gestión)

- La falta de matrices de seguimiento y evaluación del cumplimiento de la planificación estratégica, operativa, y de proyectos, no permite contar con datos e información para la toma de decisiones para el giro del negocio
  - El negocio No dispone de un Modelo de Gestión, que permita fomentar una administración de calidad en la organización, el portafolio de productos/servicios no se encuentra delimitado, no se evidencia Procesos productivos, ni cadena de valor; así como no se cuenta con documentación de los procedimientos y herramientas administrativas.
- No se dispone de modelo de gestión de riesgos que le permita evidenciar los riesgos, evaluarlos e implementar las medidas correctivas que sean necesarias
- La organización centraliza la gestión de proceso sensibles para el giro del negocio, como el caso del cálculo de precios de transferencia, la emisión de anexo IIPT (ANEXO DE OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS Y EL INFORME INTEGRAL DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA) y la ejecución tributaria, concentrando las funciones y tareas de esos procesos en una sola persona, convirtiéndole

en imprescindible y con un alto riesgo de generación de errores por acción u omisión.

- El giro de negocio tiene como misión los servicios de Outsourcing contable y tributario par a lo cual es indispensable mantenerse actualizado en el régimen normativo, actividad que se lo hace en forma a través de cursos de actualización emitidos por el servicio de rentas internas y no dispone de un sistema de información en línea que facilite la consulta y la provisión de un servicio idóneo.
- El giro del negocio presenta un alto riesgo en la gestión de sus bienes muebles por hechos fortuitos de robo, destrucción, catástrofe que pueden suscitarse, lo que ocasionaría la pérdida total de los mismos al no disponer de pólizas que aseguren los bienes

## **6.2. RECOMENDACIONES**

Para la implementación de los modelos de: gestión por Procesos, modelo de riesgos y de planificación se requiere involucramiento y compromiso, de todos los actores de la empresa.

Diseñar matrices de seguimiento y de cumplimiento, de planificación estratégica, operativa, y de proyectos.

Diseñar e implementar el Modelo de Gestión por Procesos, que permita fomentar una administración de calidad en la organización, para lo cual deberá cumplir con los siguientes lineamientos:

- Levantar portafolio de productos servicios
- Diseño del Mapa de Procesos
- Definir la cadena de valor
- Documentación de los procedimientos
- Dotación de herramientas administrativas
  - Emisión de lineamientos y esquemas para sistematizar la información financiera.
  - Proveer sistema, manual, instructivo, de manejo o gestión de archivos y documentación digital.
  - Diseñar e implementar los formatos de agendas de trabajo, actas de reuniones, nómina de asistentes, formatos de convocatoria, y formatos de notificación.

Diseñar e implementar modelo de gestión de riesgos en base metodología COSO ERM para el negocio propuesta en esta tesis.

Desconcentrar y descentralizar los procesos de cadena de valor sensibles en el giro del negocio. (Cálculo de precios de transferencia, emisión de anexo IIPT (ANEXO DE OPERACIONES CON PARTES RELACIONADAS Y EL INFORME INTEGRAL DE PRECIOS DE TRANSFERENCIA) y la ejecución tributaria)

Definir el direccionamiento estratégico institucional (misión, visión, valor corporativo, objetivos estratégicos, planes operativos e indicadores de gestión)

Afiliarse a páginas web de noticias tributarias o al registro oficial, sistema de información normativa LEXIS, tributaria laboral y comercio buscar páginas de actualización

Es una obligación de la organización la de proteger los bienes tangibles valiosos que tienen la mayoría de las empresas, de cualquier posible eventualidad que pueda ocurrirle, es por este motivo que existe la importancia para contratar pólizas de seguros para los bienes muebles, para evitar inconvenientes inesperados que puedan poner en riesgo las operaciones cotidianas de la empresa.

La gestión de riesgo operacional bajo metodología COSO ERM agrega valor a la organización en la medida en que apoya al cumplimiento de los objetivos, provee conocimiento de la ocurrencia de posibles eventos y su mitigación, mejora la eficiencia, asegura que los productos y servicios se brinden dentro del apetito de riesgo aceptado con mayor posibilidad de éxito, y refuerza la reputación de la organización con los stakeholders.

**BIBLIOGRAFÍA**

- BANCO CENTRAL DEL ECUADOR. (s.f.). *BCE.COM*. Obtenido de <http://contenido.bce.fin.ec/indicador.php?tbl=inflacion>
- COSO II, A. C. (2016). *COSO II*. QUITO.
- COSOII. (20 de Abril de 2016). *repositorio digital*. Obtenido de PUCE: <http://repositorio.pucesa.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/110/1/75513.pdf>
- DEL, R. A. (20 de 05 de 2016). *REAL ACADEMIA DE LA LENGUA ESPAÑOLA DEL*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=WT8tAMI>
- erm, c. (17 de 05 de 2016). *econ*. Obtenido de [http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/2009\\_MaterialERM.pdf](http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/2009_MaterialERM.pdf): [http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/2009\\_MaterialERM.pdf](http://www.econ.unicen.edu.ar/attachments/2009_MaterialERM.pdf)
- R, S. J. (17 de 05 de 2016). *funciona administracion*. Obtenido de <http://www.aulafacil.com/administracionempresas/Lecc-30.htm>
- sigen. (12 de Abril de 2016). *SIGEN* . Obtenido de <http://www.sigen.gov.ar/documentacion/ngci21.asp>

## **ANEXOS**

## **ANEXO 1**

### **Autoevaluación de riesgos y controles**

En los últimos años un creciente número de auditores, gerentes y otros profesionales, han dedicado un gran esfuerzo al desarrollo de un nuevo enfoque para examinar y evaluar la efectividad del control interno. Este nuevo enfoque se denomina Control Risk Self Assessment (Autoevaluación de Riesgos y Controles), y se lo identifica con la sigla CRSA.

Implementado por primera vez en Gulf Canada Resources Ltd., sus principios básicos han sido utilizados en una amplia variedad de organizaciones. El concepto inicial ha evolucionado hacia el desarrollo gerencial más excitante en años: una técnica amplia, flexible, que puede ser "afinada" para examinar los temas gerenciales de más alto nivel o auditar los procesos más detallados.

CRSA emergió como una herramienta poderosa que puede ser utilizada tanto por la Auditoría Interna como por la contraloría o cualquier otra área de la entidad, para examinar y evaluar los procesos y controlar la eficacia dentro de sus respectivas organizaciones.

Autoevaluación es una metodología específica que requiere reuniones de trabajo o workshops conducidos por un facilitador en las que se plantea una discusión abierta durante la cual los participantes evalúan sus propios procesos.

Como se puede ver, la autoevaluación se refiere específicamente a reuniones grupales manejadas por un facilitador que fomentan el intercambio de información.

En la autoevaluación, llevada a cabo mediante reuniones de trabajo, los facilitadores guían a los participantes en sus discusiones, pero las



recomendaciones son desarrolladas directamente por el grupo durante la reunión.

En la figura puede apreciarse el flujo continuo del proceso de autoevaluación y mejoramiento.



### Etapas y características

Se puede definir al Control Risk Self Assessment como un proceso con las siguientes etapas y características principales:

#### 1. Análisis preliminar

En esta etapa el responsable del CRSA efectúa un relevamiento exhaustivo de la operación, función o actividad a evaluar, del cual extrae una conclusión preliminar sobre la efectividad del sistema de control interno y de los riesgos existentes. En esta parte del proceso se utilizan técnicas tradicionales para captar información y evaluarla, es decir, cuestionarios, entrevistas, comprobaciones, etc. El objetivo de esta etapa es adquirir un conocimiento profundo de la operatoria a analizar y sus problemas o

limitaciones, requisito indispensable para poder llevar a cabo una eficiente coordinación en la reunión de evaluación propiamente dicha.

## 2. Reunión de trabajo

Podemos diferenciar dos etapas: Preparación y Desarrollo.

### Etapas de Preparación

La etapa de preparación de la reunión de trabajo involucra, entre otros, los siguientes aspectos:

- Definición precisa del objetivo a evaluar.
- Obtención del respaldo de la dirección sobre el objetivo a evaluar.
- Selección de los participantes.
- Capacitación de los participantes sobre la temática del control interno y sobre la metodología particular del CRSA.
- Definición de la estructura de control a utilizar.
- Cronograma detallado de la o las reuniones.
- Acondicionamiento del espacio físico y de los elementos de apoyo necesarios para el desarrollo de una reunión eficiente.

### Etapas de Desarrollo

El desarrollo propiamente dicho de la reunión de trabajo tiene las siguientes características básicas:

- La reunión es coordinada por un facilitador. El facilitador no impone su opinión ni tiene poder de decisión. Su función consiste en coordinar los criterios expuestos por los "dueños del proceso" a fin de que se logre el objetivo de evaluación planteado para la reunión. Todo ello, basado en su profundo conocimiento de la operación bajo análisis y en su condición de experto en control interno.

- Prácticamente siempre existe un co-facilitador que se encarga de ir registrando toda la información que surge de la reunión como forma de documentar su evolución y resultados.
- Una reunión de CRSA genera mucha más información que cualquier otra metodología convencional. Por tal razón, la registración on-line de la misma se torna una cuestión crítica. En tal sentido, normalmente se emplea un software de apoyo que facilita y asegura este aspecto importante.
- La comunicación debe ser abierta y profunda entre los participantes. Esto origina una discusión cruzada de los temas que es enriquecedora para todos.
- Para los casos en que los participantes deban emitir sus opiniones a través de la votación, también resultará altamente conveniente utilizar un software de apoyo.

### 3. Informe de las conclusiones

Una vez finalizada la reunión de trabajo (si bien la terminación de esta tarea puede concretarse en los días posteriores inmediatos), el equipo emite un informe con sus conclusiones sobre la evaluación efectuada. Para esta función también puede utilizarse el software mencionado anteriormente, que permita documentar las conclusiones. En tal sentido, pueden darse las siguientes situaciones:

- Que el equipo considere aceptable el riesgo residual existente en la operatoria evaluada y que la cartera de control vigente sea óptima.
- Que el equipo considere aceptable el riesgo residual existente en la operatoria evaluada pero que la cartera de control necesite ser optimizada, en cuyo caso formulará las recomendaciones pertinentes.
- Que el equipo considere inaceptable el riesgo residual existente en la operatoria evaluada, en cuyo caso:

- Recomendará replantear la operatoria evaluada proponiendo soluciones alternativas teniendo en cuenta los objetivos del negocio,
- Rediseñará la cartera de control vigente proponiéndole la nueva versión a la dirección de la entidad.

Cabe recordar, por último, que, si bien esta técnica se originó en la auditoría interna, la autoevaluación es realmente una herramienta gerencial y por extensión, una técnica útil de consultoría interna de la entidad.

Beneficios concretos que se obtienen.

CRSA es una poderosa herramienta gerencial que enfoca al personal en los métodos para cumplir efectiva y eficientemente con los objetivos del negocio. El "control", definido en forma amplia, constituye acciones o actividades que aumentan la probabilidad de lograr los objetivos. Estas acciones y actividades diarias ayudan a la gerencia a alcanzar los objetivos y contribuyen, por lo tanto, al éxito de la compañía.

En consecuencia, podemos resumir sus beneficios de la siguiente forma:

- Estimula el trabajo en equipo y la confianza.
- Promueve la responsabilidad en la gente, ayuda a compartir el conocimiento y logra un compromiso de mejoramiento continuo. Una característica clave de este enfoque es la habilidad para comprender los riesgos y amenazas que se pueden esperar en el entorno actual de los negocios y para los cuales pueden planearse controles a costos mínimos.
- Aumenta la cantidad y calidad de información confiable sobre el estado del control y los riesgos existentes, que está a disposición de las unidades de negocio, la gerencia y el directorio.

- Aumenta la motivación y la capacidad de las unidades de negocio para diseñar, construir y mantener sistemas de gerenciamiento del control y del riesgo que sean efectivos y de bajo costo.
- Minimiza la desconfianza sobre la inspección ex post requerida por los sistemas de control.
- Mejora la capacidad del directorio para evaluar el grado en que la gerencia identifica, mide, supervisa y controla los riesgos clave.

## ANEXO 2

## MATRIZ DE RIESGOS

| N.º | OBJETIVO   | PROCESO             | SUBPROCESO                            | CATEGORIA DEL RIESGO | RIESGO   |  | EVALUACIÓN DEL RIESGO  |                    |                       | CONTROLES PARA EL RIESGO  |                  | PLAN DE ACCION  |              |
|-----|--|---------------------|---------------------------------------|----------------------|--|--|------------------------|--------------------|-----------------------|---|------------------|---|--------------|
|     |  |                     |                                       |                      | NOMBRE   | DESCRIPCION  | CALIFICACION           |                    | EVALUACION DEL RIESGO | DESCRIPCION   | AREA RESPONSABLE | PROYECTOS/ACTIVIDADES   | RESPONSABLES |
|     |  |                     |                                       |                      |  |  | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO DEL RIESGO |                       |   |                  |   |              |
|     |  |                     |                                       |                      |  |  |                        |                    |                       |   |                  |   |              |
|     | “Brindar un servicio de asesoramiento de calidad con profesionales capacitados y de sólida experiencia que con participación activa provean de información confiable | Proceso de Gerencia |                                       |                      |  |  |                        |                    |                       |   |                  |   |              |
|     |  |                     | Políticas de precios de transferencia | Estratégicos         | Proceso de cálculo de precios de transferencia concentrado y centralizado en gerencia y no se encuentra documentado. | El proceso de cálculo de precios de transferencia, está a cargo de gerencia, evidenciando una concentración y centralización del proceso lo que repercute en el giro del negocio (alianza estratégica con empresas extranjeras) para la administración de ingresos del exterior.                               | 4                      | 5                  | 20                    | Desconcentrar el proceso de cálculo de precios de transferencia descentralizar el proceso de cálculo de precios de transferencia. | GERENCIA         | Proyecto de descentralización y desconcentración del proceso de cálculo de precios de transferencia y emisión de anexo IIPT | GERENCIA     |
|     |  |                     |                                       |                      |  | El proceso de cálculo de precios de transferencia, está a cargo de gerencia, evidenciando una concentración y centralización del proceso lo que repercute en la entrega del respectivo anexo IIPT, según art. 27 y 31 de LRTI y el código tributario segundo suplemento del R.O. 511, del 29 de mayo del 2015. | 4                      | 5                  | 20                    | Desconcentrar y descentralizar el proceso de cálculo de precios de transferencia y emisión anexo IIPT                             | GERENCIA         |   |              |
|     |  |                     | Tax planning                          |                      | Cumplimiento de planificación tributaria   | La planeación tributaria se formula considerando la normativa tributaria vigente, sin embargo, su ejecución depende del proceso de precios de transferencia que se encuentra concentración y centralización  | 4                      | 5                  | 20                    | La ejecución tributaria debe desconcentrarse  | GERENCIA         | Propuesta de desconcentración de la ejecución tributaria  | GERENCIA     |

| Nº | OBJETIVO   | PROCESO | SUBPROCESO          | RIESGO               |                  |  | EVALUACIÓN DEL RIESGO  |                    |                       | CONTROLES PARA EL RIESGO   |                           | PLAN DE ACCION   |              |
|----|--|---------|---------------------|----------------------|------------------|--|------------------------|--------------------|-----------------------|--|---------------------------|--|--------------|
|    |  |         |                     | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE           | DESCRIPCION  | CALIFICACION           |                    | EVALUACION DEL RIESGO | DESCRIPCION  | AREA RESPONSABLE          | PROYECTOS/ACTIVIDADES  | RESPONSABLES |
|    |  |         |                     |                      |                  |  | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO DEL RIESGO |                       |  |                           |  |              |
|    | y oportuna que contribuya a en la toma de decisiones y en el engrandecimiento del negocio de nuestros clientes.” |         |                     |                      | Carga tributaria | ¿Nuevas reformas tributarias que impactan en el negocio?   | 4                      | 5                  | 20                    | Afiliarse a páginas web de noticias tributarias o al registro oficial, sistema de información normativa LEXIS, tributaria laboral y comercio buscar páginas de actualización | GERENCIA                  | Propuesta de afiliación a las siguientes páginas boletín contable administrativo, el asesor contable, LEXIS FINDER, Buro Tributario, regulan la normativa legal nacional incluyendo las estatales. |              |
|    |  |         | GESTION ESTRATEGICA | Modelo de Gestión    |                  | La falta de modelo de gestión en la que se evidencia procesos, cadena de valor, procedimientos, formatos estandarizados, repercute en la calidad del producto servicio y en la optimización de los recursos y competitividad | 4                      | 5                  | 20                    | Diseñar e implementar modelo de gestión por procesos institucional   | GERENCIA/AREAS DE TRABAJO | Propuesta diseño e implementación modelo de gestión por procesos institucional   |              |
|    |  |         |                     |                      |                  | Se ha detectado el incumplimiento de varios de los preceptos enunciados en la metodología aplicada COSO ERM:   | 4                      | 5                  | 20                    | Diseñar e implementar modelo de gestión metodología coso ERM del negocio desarrollada en la tesis  | GERENCIA                  | Propuesta para un diseño e implementación de modelo de gestión metodología COSO REM del negocio desarrollada en la tesis   | GERENCIA     |
|    |  |         |                     |                      |                  | · El modelo de gestión (COSO ERM) se implementa a través de políticas y procedimientos   |                        |                    |                       |  |                           |  |              |
|    |  |         |                     |                      |                  | · Comunica internamente  |                        |                    |                       |  |                           |  |              |
|    |  |         |                     |                      |                  | · Comunica externamente  |                        |                    |                       |  |                           |  |              |
|    |  |         |                     |                      |                  | · Evalúa y comunica deficiencias   |                        |                    |                       |  |                           |  |              |
|    |  |         |                     |                      |                  | · Especifica objetivos relevantes  |                        |                    |                       |  |                           |  |              |
|    |  |         |                     |                      |                  | · Identifica y analiza los riesgos   |                        |                    |                       |  |                           |  |              |
|    |  |         |                     |                      |                  | · Hace cumplir con la responsabilidad  |                        |                    |                       |  |                           |  |              |
|    |  |         |                     |                      |                  | · Establece estructura, autoridad, y   |                        |                    |                       |  |                           |  |              |

| Nº | OBJETIVO | PROCESO |            | RIESGO               |   |  | EVALUACIÓN DEL RIESGO  |                    | CONTROLES PARA EL RIESGO |  | PLAN DE ACCION                     |   |                                     |
|----|----------|---------|------------|----------------------|---|--|------------------------|--------------------|--------------------------|--|------------------------------------|---|-------------------------------------|
|    |          |         | SUBPROCESO | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE  | DESCRIPCION  | CALIFICACION           |                    | DESCRIPCION              | AREA RESPONSABLE   | PROYECTOS/ACTIVIDADES              | RESPONSABLES  |                                     |
|    |          |         |            |                      |   |  | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO DEL RIESGO |                          |  |                                    |   | EVALUACION DEL RIESGO               |
|    |          |         |            |                      |   | responsabilidad  |                        |                    |                          |  |                                    |   |                                     |
|    |          |         |            |                      |   | · Demuestra compromiso con la integridad y los valores éticos  |                        |                    |                          |  |                                    |   |                                     |
|    |          |         |            |                      |   |  |                        |                    |                          |  |                                    |   |                                     |
|    |          |         |            |                      |   | · Selecciona y desarrolla actividades de control   |                        |                    |                          |  |                                    |   |                                     |
|    |          |         |            |                      |   |  |                        |                    |                          |  |                                    |   |                                     |
|    |          |         |            |                      | Planificación operativa                         | No cuentan con procedimientos de formulación de planes operativos, fijación de objetivos, metas e indicadores de periodos anuales, Henry Mintzberg (planificación estratégica), La Gerencia estratégica (Fred Davis), estrategia, Porter Michael estrategia competitiva, ISO 9001-2015, Ciclo Deming | 4                      | 5                  | 20                       | Levantar los procedimientos para formulación de los planes operativos, forma parte del modelo de gestión de procesos | GERENCIA/RESPONSABLES DE CADA AREA | Propuesta de levantamiento de los procedimientos para formulación de los planes operativos, forma parte del modelo de gestión de procesos | GERENCIA/ RESPONSABLES DE CADA AREA |
|    |          |         |            |                      | Información sistematizada y en línea            | El flujo de información financiera idónea, precisa y disponible para toma de decisiones no se encuentra sistematizada en su totalidad  | 4                      | 5                  | 20                       | Emisión de lineamientos y esquemas para sistematizar la información financiera                                       | FINANCIERO                         | Emisión de lineamientos y esquemas para sistematizar la información financiera  |                                     |
|    |          |         |            |                      | Seguimiento de la ejecución de la planificación | No se aplica matrices de seguimiento del cumplimiento, estratégico, operativo, proyectos, metas e indicadores de las planificaciones emitidas  | 4                      | 5                  | 20                       | Diseñar matrices de seguimiento y de cumplimiento, de planificación estratégico, operativo, y de proyectos,          | PLANIFICACION                      | Propuesta para diseñar las matrices de seguimiento cumplimiento, de planificación estratégica, operativa, y de proyectos,                 |                                     |



| Nº | OBJETIVO | PROCESO |            | RIESGO               |  |   | EVALUACIÓN DEL RIESGO  |                    |                       | CONTROLES PARA EL RIESGO   |                                     | PLAN DE ACCION   |                       |
|----|----------|---------|------------|----------------------|--|---|------------------------|--------------------|-----------------------|--|-------------------------------------|--|-----------------------|
|    |          |         | SUBPROCESO | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE   | DESCRIPCION   | CALIFICACION           |                    | EVALUACION DEL RIESGO | DESCRIPCION  | AREA RESPONSABLE                    | PROYECTOS/ACTIVIDADES  | RESPONSABLES          |
|    |          |         |            |                      |  |   | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO DEL RIESGO |                       |  |                                     |  |                       |
|    |          |         |            |                      | Seguridades en gestión de archivos físicos y digitales | Hurto o uso inadecuado de documentos (expedientes tanto físicos como digitales) para fines personales atentando la ética la moral y la independencia según el Art. 347.- destrucción de registros según el COIP   | 4                      | 5                  | 20                    | Proveer sistema, manual, instructivo, de manejo o gestión de archivos y documentación digital  |                                     | Propuesta de sistema, manual, instructivo, de manejo o gestión de archivos y documentación digital   | CONTABILIDAD/JURIDICO |
|    |          |         |            |                      |  | Alteración de la integridad de expedientes y documentación (físicos y digitales) incluyendo claves de acceso a información digital según Art. 328 falsificación y uso de documento falso COIP, por fraude tributario Art. 298 COIP, Art. 97 Cód. Tributario                                   | 4                      | 5                  | 20                    |  | CONTABILIDAD/JURIDICO               |  |                       |
|    |          |         |            |                      | Agendas de trabajo documentadas                        | Las reuniones de trabajo, generan metas, actividades, responsables y tiempos de ejecución que se encuentren debidamente documentadas en formatos aprobados y socializados con cada uno de los actores   | 4                      | 5                  | 20                    | Diseñar e implementar los formatos de agendas de trabajo, actas de reuniones, nómina de asistentes, formatos de convocatoria, y formatos de notificación | PLANIFICACION/ASISTENTE DE GERENCIA | Propuesta de diseño e implementación de los formatos de agendas de trabajo, actas de reuniones, nómina de asistentes, formatos de convocatoria, y formatos de notificación |                       |
|    |          |         |            |                      | Bienes de la empresa sin seguro                        | La falta de contar con seguros de los activos de la empresa contra robo, perdida, accidente o caso fortuito, siguiendo los preceptos que dictamina el COIP en “título x de los delitos contra la propiedad”, podría repercutir en pérdidas de la empresa a suscitarse alguno de estos eventos | 4                      | 5                  | 20                    | Contratar pólizas de seguros para los bienes muebles.  | GERENCIA/CONTABILIDAD               | Propuesta de pólizas de seguros para los bienes muebles  | GERENCIA/CONTABILIDAD |

| Nº | OBJETIVO | PROCESO                        |              | RIESGO               |  |   | EVALUACIÓN DEL RIESGO  |                    |                       | CONTROLES PARA EL RIESGO                              |                  | PLAN DE ACCIÓN  |              |
|----|----------|--------------------------------|--------------|----------------------|--|---|------------------------|--------------------|-----------------------|---|------------------|---|--------------|
|    |          |                                | SUBPROCESO   | CATEGORÍA DEL RIESGO | NOMBRE   | DESCRIPCIÓN   | CALIFICACIÓN           |                    | EVALUACIÓN DEL RIESGO | DESCRIPCIÓN   | ÁREA RESPONSABLE | PROYECTOS/ACTIVIDADES   | RESPONSABLES |
|    |          |                                |              |                      |  |   | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO DEL RIESGO |                       |   |                  |   |              |
|    |          |                                |              |                      | Eficiencias en procesos de trabajo                                   | Los procesos de trabajo evidencian procedimientos documentados, flujogramas, formularios, indicadores, recursos (humanos, materiales, tecnológicos, económicos, información) suficientes y competentes para cada proceso      | 4                      | 5                  | 20                    | Diseñar e implementar modelo de gestión por procesos. | GERENCIA         | Propuesta de diseño e implementación de un modelo de gestión por procesos | GERENCIA     |
|    |          | Proceso de Facturación y Cobro |              | Financieros          |  |   |                        |                    |                       |   |                  |   |              |
|    |          |                                | Contabilidad |                      | Presupuesto  | ¿La planificación presupuestaria está siendo elaborada según metodología de presupuestos base cero, metodología de planeación y presupuesto que trata de reevaluar cada año todos los programas y gastos de una organización? |                        |                    |                       |   |                  |   |              |
|    |          |                                |              |                      | Funciones incompatibles  | La ejecución contable debe ser elaborada por personal distinto de facturación a fin de evitar constituirse en juez y parte en una transacción, fomentando posibles desviaciones   |                        |                    |                       |   |                  |   |              |
|    |          |                                |              |                      | Sobreestimación presupuestal de ingresos y/o subestimación del gasto | Hace referencia a los mecanismos o medios utilizados para la programación del presupuesto sin bases fidedignas, confiables y coherentes para su correcta estimación   |                        |                    |                       |   |                  |   |              |

| N° | OBJETIVO | PROCESO                     | SUBPROCESO         | RIESGO               |   |  | EVALUACIÓN DEL RIESGO  |                    |                       | CONTROLES PARA EL RIESGO |                  | PLAN DE ACCION        |              |
|----|----------|-----------------------------|--------------------|----------------------|---|--|------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|-----------------------|--------------|
|    |          |                             |                    | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE                                      | DESCRIPCION  | CALIFICACION           |                    | EVALUACION DEL RIESGO | DESCRIPCION              | AREA RESPONSABLE | PROYECTOS/ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
|    |          |                             |                    |                      |   |  | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO DEL RIESGO |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |                             |                    |                      | Retraso en pago de remuneraciones           | Las remuneraciones de los trabajadores conforme cód. de trabajo deben ser canceladas cada quince días  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          | Proceso de Recursos Humanos |                    |                      |   |  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |                             | Contratación       | Cumplimiento         | Procedimientos de selección y contratación  | Manual de perfil de cargo y competencias, que contenga: nombre del cargo, formación, experiencia, actitudes comportamentales y actividades base.   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |                             |                    |                      | Alta rotación de personal                   | El periodo de adaptación de personal operativo ocasiona retrasos en la producción y generación de productos y servicios dentro de la planificación operativa, incrementando los costos operativos.   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |                             |                    |                      | Promoción y carrera                         | Manual de perfil de cargo y competencias, que contenga: nombre del cargo, formación, experiencia, actitudes comportamentales y actividades base y procedimientos para promocionar e incentivar al personal. Y retener personal calificado clave y formado en la empresa. |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |                             | Calculo de nominas |                      | Aplicación de normativa de remuneraciones y | Procedimientos de la remuneración, beneficios sociales, y otros beneficios los roles de pago generados cumplen con las normativas y obligaciones vigente según Art. 42 obligaciones del empleador del código de trabajo.   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |

| N.º | OBJETIVO | PROCESO                       |                         | RIESGO               |   |   | EVALUACIÓN DEL RIESGO  |                    |                       | CONTROLES PARA EL RIESGO |                  | PLAN DE ACCIÓN        |              |
|-----|----------|-------------------------------|-------------------------|----------------------|---|---|------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|-----------------------|--------------|
|     |          |                               | SUBPROCESO              | CATEGORÍA DEL RIESGO | NOMBRE                                      | DESCRIPCIÓN   | CALIFICACIÓN           |                    | EVALUACIÓN DEL RIESGO | DESCRIPCIÓN              | ÁREA RESPONSABLE | PROYECTOS/ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
|     |          |                               |                         |                      |   |   | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO DEL RIESGO |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |                               |                         |                      | beneficios                                  |   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |                               | Liquidaciones           |                      |   |   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |                               | Tic'S                   |                      | Base de datos tercerizado                   | Base de datos consta en nuestro poder o es de propiedad de tercero.   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |                               |                         |                      | Conexión internet                           | Las aplicaciones informáticas y bases de datos dependen de la conexión de servicio de internet.   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |                               |                         |                      | Hurto o uso indebido de información digital | Hurto o uso indebido de información digital crítica y sensible de los procesos, recibiendo a cambio pagos o beneficios de tercero Art. 180.- difusión de información de circulación restringida COIP.   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |                               |                         |                      | Plan de capacitación                        | No se dispone de plan de capacitación, únicamente se incentiva a buscar cursos de capacitación y actualización profesional al personal de la empresa sin que se cuente con lineamientos y directrices que apunten a la generación de una carrera en la empresa. |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |                               | Atención al cliente     |                      | Sistema de mercadeo                         | Procesos de mercadeo establecidos 4 p-s del marketing plaza producto promoción precio.  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          | Proceso Jurídico y Tributario |                         | Operativos           |   |   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |                               | Seguimiento de tramites |                      | Gestión de proceso por un                   | Gestión del proceso requiere conocimientos y experticias en el ámbito jurídico administrativo y contable-   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |

| N° | OBJETIVO | PROCESO | SUBPROCESO                                      | RIESGO               |                             |  | EVALUACIÓN DEL RIESGO  |                    |                       | CONTROLES PARA EL RIESGO |                  | PLAN DE ACCION        |              |
|----|----------|---------|---|----------------------|-----------------------------|--|------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|-----------------------|--------------|
|    |          |         |   | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE                      | DESCRIPCION  | CALIFICACION           |                    | EVALUACION DEL RIESGO | DESCRIPCION              | AREA RESPONSABLE | PROYECTOS/ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
|    |          |         |   |                      |                             |  | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO DEL RIESGO |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |         |   |                      | profesional                 | tributario.  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |         |   |                      | Proceso no está documentado |  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |         |   |                      | Seguimiento                 | Acceso o uso indebido de la información privada y semi privada disponible para la defensa judicial.      |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |         | Seguimiento visto buenos                        |                      |                             | Tomar decisiones sobre documentos que se conocen son falsos o adulterados.                               |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |         | Audiencias MRL y súper intendencia de compañías |                      |                             | Pase la hora de la audiencia de los distintos entes de control.  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |         | Apoyo jurídico en servicios tributarios         |                      |                             | De que el asesoramiento que se esté impartiendo sea el correcto y actualizado.                           |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |         | Inscritos de las actas                          |                      |                             | Proceso tome mucho tiempo en ser ejecutado.  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |         | Declaración de patrimonio                       |                      | Declaración de patrimonial  | Posibilidad de que en el desvelamiento de la información relacionada a los patrimonios se oculte u omita |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |

| N° | OBJETIVO | PROCESO                 | SUBPROCESO  | RIESGO               |   |   | EVALUACIÓN DEL RIESGO  |                    |                       | CONTROLES PARA EL RIESGO |                  | PLAN DE ACCION        |              |
|----|----------|-------------------------|---|----------------------|---|---|------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|-----------------------|--------------|
|    |          |                         |   | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE  | DESCRIPCION   | CALIFICACION           |                    | EVALUACION DEL RIESGO | DESCRIPCION              | AREA RESPONSABLE | PROYECTOS/ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
|    |          |                         |   |                      |   |   | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO DEL RIESGO |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |                         | ial   |                      |   | información.  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |                         | Representación legal                              |                      | Socialización con los accionistas                     | Existe una comunicación directa con los accionistas para la toma correcta de las decisiones.  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          | Procesos de Outsourcing |   |                      |   |   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |                         |   |                      | Actualización normativa en línea                      | Dispone de sistema de actualización de normativa ecuatoriana que refleje en línea los cambios normativos, en los diferentes ámbitos que gestiona la empresa, para proveer el servicio.                |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |                         |   |                      | Difusión de la actualización normativa                | La normativa que tiene relación directa con el giro del negocio y la provisión de productos servicios, se difunde bajo procedimientos normados institucionales para su aplicación de forma inmediata. |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |                         | Auditoría Externa                                 |                      | Análisis, implementación e interpretación de las NIIF | Análisis de los estados financieros, riesgos y soluciones bajo NIIF para mejorar la rentabilidad.   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |                         | Implementación de NIIF's                          |                      |   | Implementación y control de las NIIF acorde al giro del negocio.  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |                         | Servicios Técnicos Especializados en Contabilidad |                      |   | Elaboración de los formularios a la superintendencia de compañías, verificando cruces de la información a nivel de autoridades de control.  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |

| N.º | OBJETIVO | PROCESO |                                    | RIESGO               |                                    |  | EVALUACIÓN DEL RIESGO  |                    |                       | CONTROLES PARA EL RIESGO |                  | PLAN DE ACCION        |              |
|-----|----------|---------|------------------------------------|----------------------|------------------------------------|--|------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|-----------------------|--------------|
|     |          |         | SUBPROCESO                         | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE                             | DESCRIPCION  | CALIFICACION           |                    | EVALUACION DEL RIESGO | DESCRIPCION              | AREA RESPONSABLE | PROYECTOS/ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
|     |          |         |                                    |                      |                                    |  | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO DEL RIESGO |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |         | Revisión y Optimización Tributaria | NIC                  | Revisión y optimización tributaria | Estamos logrando minimizar la carga impositiva y optimizar el capital de trabajo de nuestros clientes de acuerdo al LRTI.  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |         | Outsourcing Contable               |                      |                                    | Preparación y validación del estado de flujos de efectivo según los preceptos y metodologías presentadas en la NIC 7 estado de flujos de efectivo.   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |         |                                    |                      |                                    | Control periódico de los activos fijos y sus responsables, así como su deterioro o revaluación como determina NIC 16 propiedades, planta y equipo NIC 36 deterioro del valor de los activos.   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |         |                                    |                      |                                    | Movimiento/traslado de activos sin documentación de respaldo según NIC 16 propiedad, planta y equipo.  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |         |                                    |                      |                                    | Los registros contables son realizados sin errores y/u omisiones cumpliendo la metodología según NIC 1 presentación de estados financieros.  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |         |                                    |                      |                                    | Inadvertencia de hechos económicos ocurridos en el periodo (un cambio de una norma tributaria que cambia la tarifa del impuesto a las ganancias)   |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|     |          |         |                                    |                      |                                    | Se denominan errores involuntarios, cuando la persona encargada de practicar la registración contable por falta de conocimientos y/o, por la poca atención prestada, efectúa una mala apropiación de cuentas y/o de cifras, NIC 8. errores |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |

| N° | OBJETIVO | PROCESO | SUBPROCESO | RIESGO               |  |   | EVALUACIÓN DEL RIESGO  |                    |                       | CONTROLES PARA EL RIESGO |                  | PLAN DE ACCION        |              |
|----|----------|---------|------------|----------------------|--|---|------------------------|--------------------|-----------------------|--------------------------|------------------|-----------------------|--------------|
|    |          |         |            | CATEGORIA DEL RIESGO | NOMBRE   | DESCRIPCION   | CALIFICACION           |                    | EVALUACION DEL RIESGO | DESCRIPCION              | AREA RESPONSABLE | PROYECTOS/ACTIVIDADES | RESPONSABLES |
|    |          |         |            |                      |  |   | PROBABILIDAD DE RIESGO | IMPACTO DEL RIESGO |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |         |            |                      |  | contables.  |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |         |            |                      | Cumplimiento de obligaciones   | Cumplimiento a cabalidad de la normativa vigente en relación a salarios, remuneraciones y derechos sociales de los trabajadores.      |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |
|    |          |         |            |                      | Registro de entrega recepción de documentos fuente e información para ejecución contable | Se suscriben actas entrega recepción con el cliente, de los documentos fuente e información sujeta de ejecución contable del cliente. |                        |                    |                       |                          |                  |                       |              |



